UNIVERSIDAD DE SEVILLA
Facultad de Comunicación/Departamento de Periodismo II

PROGRAMA DE DOCTORADO INTERNACIONAL
"El Periodismo en el Contexto de la Sociedad"

TESIS DOCTORAL

# INFLUENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA EN EL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Presenta:
Ana Gabriela Salas Solorio
Facultad de Comunicación

Directora:
Pastora Moreno Espinosa
Catedrática de Periodismo
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2017

# Agradecimientos

Hacer esta investigación y escribir la tesis ha sido una experiencia gratificante, una aventura increíble que me provoca múltiples emociones y un profundo agradecimiento.

Gracias Mónica, por tu afecto, apoyo y presencia constante, gracias porque estuviste en las largas madrugadas frente a la computadora, al igual que Niki, así como en los triunfos por cada pequeña batalla ganada contra el tiempo. Este trabajo es en gran medida gracias a ti.

Gracias a mi mamá por su amor que se siente fuerte. Gracias a mis hermanas por el impuso y a mis sobrinos por el amor constante, son y serán siempre un motivo para buscar ser mejor.

Gracias a Antonio, Lupita, Sonia, Claudia, Carmen y Rosina su fe en mí y su apoyo han dejado una huella de afecto. Gracias a la Dra. Isela Medina por abrirme la oportunidad de lograr este sueño.

Mi agradecimiento a quienes me prestaron o regalaron libros, que me ayudaron de diversas maneras en el seguimiento a medios de comunicación. A mis alumnos por su apoyo, este trabajo es también por ustedes.

Gracias a Dios porque ésta es una promesa cumplida.

Mil gracias a la Dra. Pastora Moreno, mi directora de tesis, su guía ha sido fundamental para mí y sus consejos imprescindibles.

# Índice

1. INTRODUCCIÓN ..... 8

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA ..... 13

*2.1 Conceptos clave relacionados con la problemática estudiada* ..... 14

*2.2 Objetivos de estudio* ..... 17

*2.3 Hipótesis* ..... 18

*2.4 Metodología.* ..... 19

*2.5 Estado de cuestión de la investigación existente y aportación de la tesis al mismo* ..... 29

3. CONTEXTO TEÓRICO ..... 31

*3.1 Introducción a la comunicación organizacional* ..... 31

*3.2 Las organizaciones y la comunicación interna* ..... 32

3.2.1 La comunicación, sus definiciones ..... 34

3.2.2 Conceptos de comunicación interna ..... 37

3.2.3 Surgimiento de la comunicación interna en las organizaciones ..... 41

*3.3 La comunicación en las teorías organizacionales* ..... 53

3.3.1 Teoría Clásica ..... 53

3.3.2 Teoría Burocrática ..... 61

3.3.3 Teoría de las Relaciones Humanas ..... 64

3.3.4 Teoría del Comportamiento Organizacional ..... 69

3.3.5 Teoría de Sistemas ..... 72

3.3.6 Teoría de la Administración por Objetivos ..... 81

*3.4 Funciones de la comunicación interna* ..... 91

3.4.1 Comunicación formal en las organizaciones ..... 93

3.4.2 La comunicación informal ..... 100

*3.5 La comunicación interna en la era de la tecnología* ..... 104

*3.6 El clima laboral, su importancia y elementos integradores* ..... 108

3.6.1 El clima laboral y la comunicación interna en situaciones de crisis organizacional ..... 116

*3.7 Canales de comunicación interna* ..... 117

4. LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN ..... 128

*4.1 Periódicos digitales. El origen* ..... 132

4.1.1 Periódicos digitales en España ..... 143

4.1.2 Periódicos digitales en América Latina ..... 144

4.1.3 Chihuahua, el estado grande. Periódicos digitales en la entidad ..... 146

*4.2 Características diferenciadoras del periodismo digital* ..... 150

*4.3. Evolución de los periódicos digitales* ..... 156

4.3.1 Evolución de los periódicos digitales en España ..... 165

4.3.2 Avance de los periódicos digitales en América Latina ..... 168

4.3.3 Desarrollo del periodismo digital en México ..... 169

*4.4 Influencia de las redes sociales y del periodismo digital* ..... 182

*4.5 Audiencias del internet y los periódicos digitales* ..... 193

4.5.1 Audiencias del internet y los periódicos digitales en México ..... 199

5. LA RADIO Y LA TELEVISIÓN ..... 207

*5.1 La imagen sonora que cambió al mundo. La radio y su influencia* ..... 209

5.1.1 La radio en Europa ..... 217

5.1.2 La radio en México ..... 220

*5.2 La televisión, entrenamiento e información.* ..... 223

5.2.1 Inicios de las transmisiones televisivas ..... 227

5.2.2 Desarrollo de la televisión en México ..... 229

*5.3 La radio, características y funciones* ... 233

*5.4 Características de la televisión* ... 241

*5.5 Los noticieros, su relevancia* ... 250

5.5.1 Formatos de los programas de noticias ... 257

5.5.2 Los noticieros en la televisión ... 264

*5.6 Programas de opinión* ... 271

6. ANÁLISIS DE AUDIENCIAS ... 281

*6.1 Origen de los estudios de audiencias* ... 284

*6.2 Desarrollo del análisis de audiencias* ... 291

*6.3 Importancia del análisis de audiencias* ... 301

*6.4 Utilidad del análisis de audiencias* ... 306

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ... 335

*7.1 Los medios masivos de comunicación en la ciudad de Chihuahua* ... 340

*7.2 La radio* ... 344

*7.3 La televisión* ... 348

*7.4 Periódicos digitales* ... 351

*7.5 El clima laboral* ... 367

*7.6 La comunicación interna en el Gobierno del Estado de Chihuahua* ... 379

8. CONCLUSIONES ... 435

BIBLIOGRAFÍA ... 440

ANEXOS ... 475

*Anexo 1. Diagrama de la comunicación de Henry Fayol* ... 475

*Anexo 2. Entrevista a Eloy Morales, periodista chihuahuense* ... 476

*Anexo 3. Nota Baquia. Los 10 diarios digitales más leídos en Europa* ... 477

*Anexo 4. Ranking de medios europeos: Febrero 2014* ... 478

*Anexo 5. Portada nota El Ágora por cierre de periódico digital* ..... 479

*Anexo 6. Texto de Ana Carbajosa, ¿Recuerdas cuando leíamos de corrido?* ..... 480

*Anexo 7. Portada La Jornada. Nota Vargas Llosa, que los periódicos en papel no desaparezcan* .. 490

*Anexo 8. Fragmento editorial de Vargas Llosa en El País, Leer un buen Periódico* ..... 491

*Anexo 9. Nota Norte Digital, rebasa el millón de seguidores* ..... 492

*Anexo 10. Pantalla Instituto Federal Telecomunicaciones. Análisis estaciones de radio en Chihuahua, 2015* ..... 493

*Anexo 11. Cuadro concesionarios de televisión en Chihuahua* ..... 494

*Anexo 12. Nota Periódico Excélsior. Estudio audiencias en televisión* ..... 496

*Anexo 13. Tabla. Tiempo dedicado por los niños a ver televisión, por país* ..... 499

*Anexo 14. Nota sinembargo.com, relación entre el gobernador de Chihuahua y los medios* ..... 500

*Anexo 15. Portada El Heraldo, 24 de febrero de 1928* ..... 504

*Anexo 16. Fragmento de la Columna Ráfagas de El Heraldo de Chihuahua.* ..... 505

*Anexo 17. Portadas Manuales de Inducción al Gobierno del Estado* ..... 506

*Anexo 18. Solicitud Audiencia* ..... 513

*Anexo 19. Portada revista Municipios en Desarrollo. 2002* ..... 514

# 1. INTRODUCCIÓN

Los seres humanos, en su mayoría, pasamos una gran parte de nuestra vida trabajando.

Tener un empleo digno y bien remunerado se ha convertido en uno de los objetivos más buscados por los integrantes de las sociedades contemporáneas, porque además, las posibilidades de jubilación y de tener una vejez estable se cumplen solamente si se asegura que durante 30 de años se tendrá un trabajo fijo y constante.

Las teorías contemporáneas plantean que el lugar de trabajo debería ser un espacio propicio para el despliegue de las habilidades de los seres humanos; el ámbito en donde se demuestra la creatividad y se practican las destrezas de la vida en comunidad.

Por eso ir al trabajo no debería ser un martirio sino un motivo para sentir entusiasmo y motivación. Pero no siempre es así, hay organizaciones en las que el ambiente es tan complicado que la sola idea de que llegue el lunes arruina cualquier velada de domingo por la tarde.

Es en ese contexto donde se advierte que la importancia que actualmente se le da al clima laboral no ha logrado permear en todas las organizaciones; en algunas se sabe de su importancia para elevar la productividad, pero se le ignora

sin considerar que negarla resulta más caro y peligroso para la institución que aceptar cambiarla.

Particularmente destacado resulta el análisis del clima laboral en las instancias del gobierno, esto debido a que sus funciones son básicamente de servicio a la comunidad, razón por la que se les llama servidores públicos, y es difícil estar disponible para apoyar a los demás cuando no se tienen las condiciones de trabajo ni la motivación adecuada.

Para esta aspiración de lograr un ambiente laboral apropiado, se deben poner en práctica una serie de estrategias, entre ellas la capacitación y, sin duda, la comunicación interna.

Por otra parte, la comunicación es una de las actividades más apasionantes del ser humano; tiene relación con todas las áreas de su existir y su falta es la causa de múltiples y variados problemas.

Esta verdad es tan evidente que no deberíamos preocuparnos por repetirla; no obstante, es necesario comentarla una y otra vez porque de tan obvia parece que se pierde en la indiferencia.

Y es que si la comunicación es inherente al ser humano, por lo mismo se convirtió en una necesidad cuya satisfacción es postergada en muchas ocasiones creyendo, quizá, que se presentará de manera espontánea.

En uno de esos ámbitos en los que ha sido relegada es en las organizaciones, por más que se repita que la comunicación es indispensable para lograr la

productividad y el mejor desempeño del personal, se le desplaza a un tercer o cuarto lugar en el organigrama.

Otra de las condiciones que se presenta es que se considera que con solo publicar una revista o enviar un número indiscriminado de mensajes de correo electrónico o de circulares ya se tiene cubierto este requerimiento de informar con eficacia.

Con este tipo de investigación pretendemos acercarnos a las percepciones y comportamiento de los servidores públicos estatales; acercarnos a la gente real de la que se pueden conocer experiencias, opiniones y valores; por ello, la investigación se encuentra encuadrada como de campo.

En un mundo en constante movimiento en el que el cambio es característica determinante para comprender a cabalidad los sucesos de hoy, las investigaciones y el análisis detallado de los eventos es una exigencia ya no para predecir el futuro, sino para acomodarse en el presente.

Los medios de comunicación están modificando la forma de ver la vida y las personas con sus maneras de estar en el mundo han ido cambiando a los medios de comunicación; por eso, entender estas relaciones entre medios y trabajo y entre comunicación y organización es clave para asegurar que los trabajadores de hoy tengan mejores condiciones de vida.

Aquella vieja conseja de que conseguirás el sustento con el sudor de tu frente quizá no se agote nunca, pero si se puede obtener en un ambiente agradable,

será mucho mejor.

Aportar datos ciertos que coadyuven a instrumentar herramientas para que la vida laboral sea menos estresante y más propicia para el desarrollo individual y laboral es uno de los intereses de este trabajo. A partir del análisis exhaustivo de la literatura se deja en claro cuáles son los temas que corresponden a la comunicación interna.

Realizar esta investigación ha implicado un camino lleno de sorpresas y satisfacciones, no exento de dificultades, especialmente las referentes al acopio de documentos que nos permitiera escribir la historia de la comunicación interna en gobierno y descubrir y describir los objetivos, propósitos que dieron sustento a la instrumentación de sus medios.

Los problemas encontrados en los diversos momentos de construcción de este trabajo no hicieron más que reafirmar el interés inicial con que se acometió esta tesis, y que fundamentalmente tiene que ver con diversas percepciones tales como, que se considera que los servidores públicos trabajan en condiciones de excepción, que hacia el interior de la Administración local no hay motivos para quejas ni reclamos.

Adicionalmente, se tiende a atribuirles a los medios de comunicación masiva la causa de la mala imagen que tienen prácticamente todos los gobiernos de la actualidad, son ellos los culpables de la población los perciba corruptos, desordenados, falta de interés, que no trabajan. El gobierno de Chihuahua tiene

en operación varios medios para la comunicación interna, por ello había un alto interés por investigar qué tanto han sido deslazados éstos por los medios de comunicación masiva.

Particularmente interesante fue descubrir en la parte 3 de este trabajo, todo el camino recorrido por los teóricos para ir trazando la ruta que ha llevado de una administración rígida a otra con un enfoque humano. Por eso en esa tercera parte, se encontrarán las ideas que sostienen a las concepciones actuales acerca de las organizaciones, la comunicación interna y el clima laboral.

Para la parte 4 abordamos la complejidad de los periódicos digitales, su origen, evolución e importancia actual; buscando ubicar sus temas y el tratamiento que se da en éstos a la información.

La radio y la televisión, en cuanto a los géneros que se les atribuyen, su influencia y su presencia son el motivo principal y el tema para el apartado 5 de este trabajo.

Las audiencias, su estudio y clasificación se encuentran en la parte 6 del presente trabajo; además de su encuadre teórico uno de los propósitos era aportar a su comprensión cabal mediante ejemplos ilustrativos.

Finalmente, los resultados de la investigación y las conclusiones se situaron en los apartados 7 y 8 con lo que se cierra este trabajo y esperamos se inicie uno nuevo para el fortalecimiento del clima laboral y la comunicación interna en el gobierno del estado de Chihuahua.

# 2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

El objeto de estudio de la presente investigación es identificar si existe influencia por parte de los medios masivos de comunicación hacia el interior del Gobierno del estado de Chihuahua.

Entendiendo claramente que una de las principales funciones dentro de una organización es la comunicación interna, ya que mediante ésta se comparten expectativas, se fomenta el orgullo de pertenencia a una institución y se socializan los logros del organismo.

En el ámbito gubernamental esta función se complica por la diversidad de funciones, áreas de trabajo y cantidad de personas que laboran en la organización, así como por la dispersión de espacios físicos en los que se desarrollan las actividades.

Siendo el gobierno del estado de Chihuahua una instancia tan diversa como compleja, se hace de vital importancia mantener al día a sus empleados en cuanto a los objetivos y metas propuestas para ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía. Así como promover que los empleados se sientan motivados hacia la labor que realizan, que desarrollen su sentido de pertenencia y el orgullo de trabajar para una instancia gubernamental.

De tal manera, en esta investigación confluyen como objeto de estudio, el periodismo, especialmente a través de periódicos digitales, la comunicación interna y los medios instrumentados para este fin en la administración estatal y el clima laboral de la propia administración.

Lo anterior, debido a que la información que circula por los diversos medios masivos de comunicación, especialmente los digitales, ha superado por mucho la que se puede distribuir a través de los medios institucionalizados de comunicación interna. En un tiempo en el cual la información se ha convertido en una herramienta más de trabajo, el vacío de datos que tienen los servidores públicos se ha llenado con los que llegan del exterior, aunque éstos vengan matizados con tintes políticos o con visiones no siempre ciertas de los hechos.

Esta investigación se enfoca en encontrar si existe influencia por parte de los medios de comunicación masiva en el ambiente de trabajo en tanto los servidores públicos hayan cubierto la falta de comunicación interna con datos que reciben de los medios masivos, lo que no sería benéfico para el ambiente laboral.

## 2.1 Conceptos clave relacionados con la problemática estudiada

Para la presente investigación ha sido necesario delinear una serie de conceptos

que representan la base estructural en la que descansa todo su desarrollo y que, a reserva de que algunos de éstos serán analizados con mayor detenimiento en el curso de este trabajo, definiremos:

*Comunicación:* el vocablo comunicación se deriva del latín communicare que significa "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene". La comunicación es el proceso mediante el cual se trasmite y recibe información.

Este proceso de comunicación para ser exitosos implica que haya quién transmita una información (emisor) y alguien a quien se dirija la información y que la reciba (receptor); debe existir un medio o canal de comunicación a través del cual se transmita la información; algo qué transmitir, un mensaje, es decir datos, emociones, sentimientos, etc. que compartir y un código o sistema que tenga signos comunes al emisor y al receptor.

*Comunicación social*: es la disciplina que estudia las relaciones entre los medios de comunicación y la sociedad en la que están insertos; no solo es el análisis del mensaje, sino que su campo de acción incluye las herramientas que utiliza y su influencia en las personas; es interdisciplinaria pues requiere la intervención de otra áreas del conocimiento para la investigación y análisis de la información, la expresión y la difusión de los medios masivos.

*Medios masivos de comunicación:* son herramientas tecnológicas que sirven para enviar mensajes, en un mínimo de tiempo, dirigidos a una gran cantidad de público que puede estar a grandes distancias. En estos medios se tiene un

receptor colectivo por lo que sus mensajes pueden influir para modificar las estructuras sociales.

*Comunicación interna:* se le llama así al conjunto de actividades guiadas, organizadas y estructuradas por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus funcionarios y empleados, mediante la utilización de diversos medios de comunicación que les asegure estar informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

*Clima laboral:* se entiende el conjunto de cualidades, percepciones, atributos y valores, relativamente permanentes que constituyen el ambiente de trabajo en una organización que al ser experimentadas por los empleados influyen sobre su conducta.

*Servidores públicos:* son las personas que trabajan para algún gobierno, realizando actividades en beneficio de la comunidad. Este término se utiliza en sustitución de burócratas, ya que la connotación de burócrata se asocia con un empleado flojo e indolente, en tanto que servidor público hace referencia a quien presta u ofrece un servicio.

Gobierno del estado: México es una República federal que se integra por 32 estados libres y soberanos, en que cada uno tiene su propia Constitución Política y, al igual que la federación, los gobiernos estatales se integran por el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

El titular del Poder Ejecutivo es el gobernador del estado, del Poder Legislativo está integrado por 33 diputados y 24 magistrados que integran el Pleno del Supremo tribunal de Justicia que es el máximo órgano del Poder Judicial.

## 2.2 Objetivos de estudio

El objetivo general que se persigue es demostrar la influencia de los medios masivos de comunicación entre los servidores públicos estatales, en Chihuahua, Chihuahua, México y cómo han logrado permear en sus actividades cotidianas modificando el clima laboral.

Para ello se propone el análisis de la información que se publica en los principales programas, y espacios de prensa originarios de la ciudad de Chihuahua, señaladamente los periódicos digitales, por la influencia creciente que han ido adquiriendo; revisar la recepción de los servidores públicos de la información que acerca de la Administración.

Paralelamente, otro de los objetivos es conocer si los medios de comunicación interna establecidos cumplen con las funciones para las que fueron creados; además de conocer las mediciones de clima laboral en el gobierno local.

Como objetivo específico se busca conocer si los medios de comunicación interna en el gobierno del estado de Chihuahua están actualizados o son

subutilizados y crean un vacío de información que es llenado por otros medios y tipos de comunicación.

## 2.3 Hipótesis

Basándonos en el origen etimológico de la voz hipótesis advertimos que proviene de los términos griegos *thesis,* que quiere decir lo que se pone, y de *hipo*, que equivale en español a debajo, tenemos entonces que las hipótesis son “lo que se supone”.

Las hipótesis son el punto de partida de una investigación, son enunciados teóricos, no comprobados pero de los cuales tenemos una serie de factores y datos que nos permiten suponer que ese enunciado es válido y cierto.

Las hipótesis se redactan considerando la relación entre dos o más variables, y son una guía en el transcurso de la elaboración de la investigación pues se busca probar que las hipótesis planteadas son ciertas; son las posibles respuestas al problema que da origen al estudio.

Las hipótesis que se plantean para esta investigación son:

- Las noticias que emiten los medios de comunicación masiva influyen en el clima laboral al interior del gobierno del estado.
- Los programas de opinión explotan los rumores, chismes, actividades personales de los funcionarios, aspectos que terminan siendo más

importantes para el servidor público estatal que propia labor gubernamental.

- El vacío que produce la carencia de un buen diseño de la comunicación interna en el gobierno del estado de Chihuahua es llenado por lo que se publica en los medios de comunicación masiva.

## 2.4 Metodología.

Las organizaciones modernas han asumido claramente que las personas son lo más importante para que una institución alcance sus objetivos, sean éstos mercantiles, económicos o de servicios. Contar con personal bien seleccionado, evaluado, motivado y comunicado son claves para el éxito de cualquier organización.

En ese sentido, tener y mantener un clima laboral adecuado que propicie la integración del equipo y fomente el trabajo coordinado es una obligación para los directivos y mandos altos de la organización. Parte importante en este quehacer de fomentar un clima laboral adecuado corresponde a la puesta en práctica de estrategias de comunicación interna.

Sabemos que la comunicación interna en las organizaciones no es un tema de moda, es una cuestión de gran relevancia para la institución, para sus empleados y por ende para los clientes o usuarios de los servicios que ésta brinda.

No obstante, no siempre se le ha considerado de esta manera sino por el contrario ha sido vista como algo accesorio, una asignatura que se cubre prácticamente con algunas herramientas tradicionales y que puede ser llevada a cabo por un profesional de las áreas administrativas o de cualquier otra disciplina.

La comunicación interna es una estrategia que requiere de análisis serios que nos permitan descubrir sus fortalezas y debilidades, sus consecuencias y los métodos y soportes más adecuados para ponerla en práctica dependiendo de la organización; además, se debe conocer de audiencias y de la medición de éstas. El objetivo del estudio de las audiencias internas es conocer las condiciones en las que este tipo de comunicación se presenta, sus características y efectos.

Por ello, la elección del método idóneo es fundamental, ya que así podemos llevar a la práctica los instrumentos que nos permitan allegarnos la información suficiente en calidad y cantidad que nos conduzca a conclusiones ciertas y sea el parteaguas para mejorar una situación presente.

Entre los métodos de investigación más recurrentemente utilizados encontramos la metodología cualitativa la cual es manejada comúnmente en las áreas y formaciones de las ciencias sociales como la sociología, educación, psicología, comunicación, entre otras. Esta metodología empieza a ser aplicada desde el siglo XIX, a partir del auge de la sociología, que fue la ciencia en dónde inicialmente se empleó.

Algunas de las técnicas de las que hace uso esta metodología son la observación, la investigación documental, la entrevista y la participación directa de los actores sociales involucrados en el hecho a investigar.

Por medio de la metodología cualitativa, y con base en sus técnicas, se obtiene una descripción clara de cada uno de los elementos del problema buscando una mayor veracidad y tener el menor sesgo en cuanto al conocimiento de los hechos a investigar.

Mediante este método se proyecta describir, analizar, decodificar y sintetizar el sentido de hechos que se presentan de manera natural. Es una metodología con un enfoque interpretativo hacia su objeto de estudio, por lo que analiza la realidad en su circunstancia natural, interpretando y examinando el significado de los fenómenos de acuerdo con los alcances que tiene para las personas implicadas. Por esto, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas; incluyen la observación y el análisis de la información en áreas naturales para explorar los hechos y comprenderlos. El objetivo de las investigaciones cualitativas es explicar, describir y explorar las razones del hecho sometido a investigación.

El fin de una investigación cualitativa es un proceso inductivo no una conclusión deductiva. Los datos objetivos de este tipo de investigación suministran información suficiente que permite definir patrones explicativos que conduzcan a la interpretación y descripción de los hechos. Por lo regular la investigación

cualitativa se inicia con observaciones preliminares y se termina con el planteamiento de hipótesis que expliquen la situación y teorías que la fundamenten.

Por lo anterior expuesto se considera que el método cualitativo es el adecuado para realizar la investigación acerca de la influencia de los medios de comunicación masiva, señaladamente los periódicos digitales, en el clima laboral en el gobierno del estado de Chihuahua, México.

Esta consideración de que es el método conveniente se basa en que este trabajo tiene su fundamento en las acciones y percepciones de los sujetos a investigar, es, por lo tanto, un problema que requiere de la descripción, el análisis y la interpretación de las situaciones a estudiar.

La presente tesis doctoral recurrirá a la investigación documental que se realizará a través de la consulta de instrumentos como manuales, revistas, minutas, entre muchos más. En este aspecto documental se propone acudir a variadas fuentes principalmente a libros especializados acerca de comunicación organizacional, comunicación masiva y análisis de audiencias, internet, contenidos en publicaciones periódicas, periódicos digitales y bases de datos.

Universo a estudiar.

Como lo hace todo Estado moderno, en Chihuahua el poder público ha encontrado su mejor forma de organización en la división de poderes, en dónde los tres, Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, tienen claramente establecidas

sus funciones mediante las cartas magnas federal y estatal. No obstante, los poderes no están aislados, al contrario, se complementan y forman contrapesos entre ellos en aras de una mejor organización y funcionamiento más efectivo.

En este trabajo nos referiremos al clima laboral que se tiene entre los trabajadores al servicio del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua; y específicamente los trabajadores estatales que radican y laboran en la ciudad de Chihuahua, capital del estado.

El Poder Ejecutivo, de acuerdo con lo que establece en Manual de Inducción al Gobierno del Estado, administración 2010-2016, “Es el administrador del gobierno estatal, cuya máxima autoridad recae en el Gobernador Constitucional del Estado” (p. 2).

Para los fines y funciones que legalmente tiene encomendadas, el Poder Ejecutivo se conforma por el sector central, integrado por 13 secretarías, tres coordinaciones, una fiscalía general del estado y una consejería jurídica. Adicionalmente, se cuenta con diversos organismos descentralizados como una forma de organización administrativa indirecta, cuya función principal es llevar a cabo acciones en bien de los habitantes del estado; los organismos descentralizados tienen características especiales como poseer autonomía en la toma de decisiones administrativas, patrimonio y personalidad jurídica y por el tipo de trabajo que realizan estar integradas en un sector de la administración centralizada.

Por la condición de autonomía de los organismos descentralizados, en esta tesis doctoral se analizará únicamente los efectos de los medios de comunicación entre los trabajadores de la administración centralizada del gobierno del gstado de Chihuahua que tienen su asiento laboral en la capital del estado.

En cuestión de estadística, se tiene la referencia del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el cual en el Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua, 2015, indica que durante el año 2103 el gobierno de Chihuahua operaba con 77,128 plazas laborales, para efectos de este estudio se restaron las correspondientes a educación, salud y desarrollo integral de la familia que no se contabilizan dentro de la Administración centralizada; por ello, en el 2013, según el INEGI, en todo el estado había 15,263 personas trabajando para la Administración estatal centralizada, de las cuales 6,398 son mujeres y 8,865 son hombres. En la misma fuente se establece que de enero a junio del año referido en Chihuahua había 114,771 personas trabajando en dependencias del gobierno y organismos internacionales, de las cuales 73,419 son hombres y 41,352 mujeres

De acuerdo con los datos enunciados en la página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía para octubre de 2016 en el estado de Chihuahua había 58,246 personas trabajando en instancias del gobierno y organismos internacionales (habría que aclarar que al referirse a instituciones de gobierno se refiere a todas

las personas que laboran para los gobiernos Federal, Estatal y Municipal, considerando, además a los maestros y a personal de los organismos descentralizados). Es decir de un año a otro se redujeron al 50 por ciento las plazas laborales en el gobierno y organismos internacionales.

Por otra parte, en los datos que aportan la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2016) y el INEGI se indica que del total de trabajadores en gobierno y organismos internacionales en el estado de Chihuahua, el 66.6% son hombres en tanto el 33.4% son mujeres. En la página de Transparencia Fiscal de la Secretaría de Hacienda del gobierno estatal, así como en la página del Instituto Chihuahuense de las Mujeres, no se encontraron datos relativos al número o porcentaje de mujeres que trabajan en la Administración estatal. He de destacar que la página del Instituto Chihuahuense de las Mujeres está actualizada en cuanto a imagen institucional y contiene diversas investigaciones acerca de las actividades de las mujeres en el estado, incluyendo una de la presencia de las mujeres en política, pero ninguno de los estudios tiene fecha posterior a 2014 ni se refiere a la situación de las mujeres trabajadoras en el gobierno del estado.

Así mismo, se destaca que del cien por ciento de las personas económicamente activas, solo el 4% está laborando en alguna instancia del gobierno en el estado de Chihuahua.

La edad mínima para ingresar a trabajar en el gobierno del estado de Chihuahua es de 18 años y no se encontró ninguna indicación en materia legal en cuanto a

la edad para retirarse, por lo que el rango de edad será de 18 a aproximadamente los 70 años.

En el mismo tema de la cantidad de trabajadores en la Administración estatal, la página de Transparencia Fiscal de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, en la sección de Total de Plazas del Poder Ejecutivo se reporta que para el 2017 se presupuestaron 10,375 plazas laborales en todo el estado, en tanto que en 2016 se contabilizaron 10,152 plazas para el Poder Ejecutivo. No fue posible encontrar un documento oficial con la información de cuántos servidores públicos estatales trabajan en la ciudad de Chihuahua; no obstante, personalmente realicé una investigación y a partir de los datos que aparecen en la página de Transparencia Fiscal de la Secretaría de Hacienda en dónde se detalla el número de plazas por dependencia, cruzándolos con la relación que aparece en el Manual de Inducción para el Gobierno del Estado, Administración 2010-2016, en la cual se enlistan las dependencias del gobierno estatal en los municipios y los datos del número de servidores públicos que me notificaron vía telefónica en cada una de las dependencias, en Chihuahua, capital, a diciembre de 2016, trabajaban 5,765 personas.

En referencia a los espacios en los cuales trabajan los servidores públicos estatales, el Anuario Estadístico del INEGI, 2015, señala que el gobierno del estado se ubica en 4,760 edificios, entre propios y rentados; de los cuales 3,774 corresponden a escuelas de los diferentes niveles e instalaciones de organismos

descentralizados. Ello nos permite identificar que los servidores públicos de la Administración centralizada se encuentran realizando sus labores en 986 edificios diversos. En el Quinto Informe de Gobierno de la Administración 2010-2016, publicado en octubre de 2015 (Informe Político p. 240), se reportaban 393 edificios públicos; para el año siguiente en el Sexto Informe de Gobierno (Informe Político p. 220) se informaba de 377 edificios.

En la página de Transparencia Fiscal de la Secretaría de Hacienda se hace una relación de todos los bienes muebles y lotes de terrenos que propiedad del gobierno del estado; en dicha relación se hace mención a todos los inmuebles especificando el municipio en que están ubicados y tiene registro de 2016. De esta lista, tomando en cuenta únicamente los datos que se refieren a la ciudad de Chihuahua y restando lo correspondiente a escuelas de todos los niveles y los edificios de los poderes Legislativo y Judicial, así como los lotes, estacionamientos, plazas y todo aquel inmueble en el cual no se encuentre laborando persona alguna, dio como resultado que en Chihuahua, capital, hay 68 edificios que corresponden a oficinas administrativas, centros de salud, hospitales, bodegas y otros inmuebles en los cuales desempeñan sus actividades los servidores públicos estatales.

En Transparencia Fiscal de la Secretaría de Hacienda no se encontró registro correspondiente al 2017. Adicionalmente, una revisión detallada de la relación relativa al año anterior demostró que hay edificios que a diciembre del 2016 eran

propiedad o estaban rentados por el gobierno del estado pero que no aparecen en la lista y otros que se encuentran registrados, pero que, a esa fecha, ya no albergaban oficinas o actividades de la Administración estatal.

Por otra parte, el problema a estudiar es la influencia que tienen los medios masivos de comunicación en el clima laboral dentro del gobierno del estado; se contempla la posibilidad que las notas periodísticas, las columnas políticas, las noticias que se difunden a través de los programas y noticieros de radio y televisión relacionados con cuestiones internas de la Administración estatal influyen de manera negativa en el ambiente laboral, creando incertidumbre y desconfianza entre los trabajadores.

Los estudios de recepción de los medios masivos de comunicación se realizan desde distintas tradiciones teóricas-metodológicas; la revisión de estos enfoques tiene el objetivo de determinar al más conveniente que nos lleve a analizar cómo influyen estos medios en el entorno laboral, causando en ocasiones zozobra con las notas que se publican.

Pero a la vez, en la revisión de la literatura existente se describieron los temas que conciernen a la comunicación interna, para diferenciarlos de aquéllos que sean para un receptor masivo.

Debido a la facilidad con que se puede acceder a los medios digitales desde teléfonos inteligentes, se ha puesto énfasis en el análisis de las columnas y notas que acerca del gobierno del estado aparecen en los periódicos digitales que

tienen asiento en la ciudad de Chihuahua.

Los medios masivos que se analizaron son originados en la ciudad de Chihuahua y por tratarse del ambiente y de la comunicación interna al interior del gobierno local se revisó únicamente la información que tuviera relación con situaciones relativas a los trabajadores de la Administración estatal y que correspondieran a temas que impactaran el clima laboral tales como despidos, incrementos de salarios y capacitaciones.

El tiempo contemplado para el análisis de medios corresponde de junio de 2015 a junio de 2016; no obstante, en octubre de 2016 se llevó a cabo un cambio de titular del Poder Ejecutivo que originó importantes modificaciones en la relación que mantienen los medios de comunicación y el gobierno estatal, lo cual fue la causa por la que se amplió el plazo y se consideraron los primeros cuatro meses de 2017.

## 2.5 Estado de cuestión de la investigación existente y aportación de la tesis al mismo

En diversas fuentes encontramos múltiples trabajos que tratan el tema de la comunicación interna, su importancia fundamental para las organizaciones y que la describen como una excelente estrategia formal de comunicación puede

resolver un número significativo de problemas dentro de las organizaciones y las instituciones gubernamentales.

Por su parte, la novedad, pero sobre todo, la rapidez en la expansión de los periódicos digitales no ha permitido que se evalúe, por lo menos en México, con amplitud la influencia que éstos tienen en la comunidad.

Adicionalmente, la comunicación interna ha sido poco valorada en las organizaciones gubernamentales en México, se considera que con la emisión de órdenes de trabajo y memorándums es suficiente para involucrar el personal en las tareas propias de un gobierno. No se ha valorado el impacto que produce una mala imagen institucional en el interior como en el exterior de la organización.

Por lo que esta tesis presenta un valor potencial al poner de relieve la importancia de la comunicación interna y el clima laboral al interior de las dependencias gubernamentales, lo que abre frentes para que sean instrumentados y estudiados con una óptica más apropiada.

Otro aspecto que aporta este trabajo es el análisis de la comunicación interna para determinar los temas que le corresponden y diferenciarlos de los que son propios a la comunicación de masas.

El presente trabajo aporta el análisis de muy diversas fuentes en las que se demuestra la importancia de fortalecer la comunicación interna y el clima laboral para mejorar las condiciones de trabajo en las instancias del gobierno estatal lo

que, sin duda, redundará en mejores bienes y servicios brindados a la comunidad. Una de las contribuciones de este trabajo es el análisis de la comunicación interna y del clima laboral del gobierno del estado de Chihuahua, acerca de lo cual no se encuentra ningún otro estudio; además de dejar por escrito el nacimiento y evolución de los medios actuales de los cuales no había registro.

Al diseñar la presente investigación se contempló el análisis de prácticamente el último año de gobierno de la Administración 2010-2016 y se incluyeron algunos meses del siguiente periodo gubernamental, por lo que sus resultados pueden servir a la siguiente administración para diseñar la política interna de comunicación interna y las estrategias que infieran en un mejor clima laboral.

# 3. CONTEXTO TEÓRICO

## 3.1 Introducción a la comunicación organizacional

La comunicación es un componente fundamental en las organizaciones contemporáneas ya que determina, en buena medida, la eficacia con que se logra integrar a los equipos de trabajo y alcanzar el éxito en los objetivos institucionales.

Sin embargo, hasta hace algunos años no se le daba ninguna relevancia. Puesto que la comunicación es natural al ser humano, tal parece que la comunicación

interna era considerada como una función normal que debía darse dentro de las instituciones, se suponía que se presentaba como una situación habitual y espontánea en las organizaciones.

Esto adquiere mayor trascendencia si tomamos en cuenta que el elemento común a todas las instituciones son las personas. Los seres humanos que trabajan en las empresas e instituciones son los responsables finales de los logros y errores en las organizaciones; es por ello que, sin duda, constituyen el recurso más valioso para cualquier institución.

Esta verdad tan evidente nos pone de frente ante la situación de que si una organización posee suficientes recursos económicos, equipos modernos y de alta tecnología, las mejores y más cómodas instalaciones, pero su personal no está capacitado, bien informado, hay empleados que consideran que no tienen un líder a quien seguir o que carecen de alicientes y de un clima laboral favorable, el éxito de esta organización sería improbable.

## 3.2 Las organizaciones y la comunicación interna

Una organización, según Chiavenato (1997):

> *Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla* (p. 7).

Además, una organización solo existe cuando:

1. Las personas son capaces de comunicarse;

2. tienen disposición para actuar conjuntamente, y

3. trabajan para lograr un objetivo común.

Así, se refirma la concepción de que una institución se integra con seres humanos que se reúnen para alcanzar beneficios mutuos y podemos asegurar que las instituciones se afianzan o se destruyen por la calidad y el comportamiento de su gente.

Por ello, realizar los esfuerzos precisos para conocer y consolidar la cultura organizacional, ofrecer al personal los recursos necesarios y suficientes para que cumplan sus labores con la eficiencia, eficacia y calidad requerida, darles la motivación oportuna para que trabajen con entusiasmo, es una prioridad para cualquier organización.

A este respecto, Estrada (2012) al referirse a cultura organizacional especifica que:

> *La forma en que un individuo se relaciona con el "deber ser" de la empresa, con los otros hombres y con la naturaleza, en un espacio y un tiempo determinados, define la cultura, que es la identidad, el ADN de la compañía* (*El Heraldo de Chihuahua*. 13 de mayo de 2012. p. 3F).

Adicionalmente, se sabe que se requiere motivar el liderazgo, la retroalimentación y la creatividad para generar un ambiente laboral que propicie el trabajo en equipo y el enfoque hacia la consecución de las metas del grupo.

Todas las acciones mencionadas son también trabajo del comunicador organizacional actual. Y es que éste es un tema en el que habría que poner énfasis; tradicionalmente las áreas de comunicación de las instituciones han sido presididas por personas cuyos estudios tienen orientación de administración, psicología, entre otros. No obstante, paulatinamente se ha ido extendiendo la práctica de que quienes ocupan la titularidad de las áreas de comunicación interna cuentan con experiencia en comunicación; por lo que las tareas de inducir en el trabajador el ímpetu suficiente para realizar sus labores con la calidad suficiente, modernamente son vistas como actividades multidisciplinarias que deben ser realizadas en conjunto entre varias áreas de la organización.

El sólo hecho de que en la comunicación organizacional intervengan materias diferentes nos lleva a la obligación de dar claridad a diversas concepciones de lo que representa y hace esta área en las instituciones. Visto así, pasemos, a definir desde distintos enfoques lo que entendemos por comunicación y por comunicación organizacional.

### 3.2.1 La comunicación, sus definiciones

En cuanto a la definición de comunicación, entre el gran número de conceptos

que encontramos podemos destacar el que enuncia González (citado en Gómez de la Fuente, 2012, p. 71) que la delimita:

> *Como el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que les rodea. La comunicación se constituye en una sociedad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida*.

Aristóteles decía que el objetivo principal de la comunicación es la persuasión, esto es, el intento que hace quien habla por llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Por su parte, Ana María Arras (1990), en su libro Comunicación Organizacional, especifica que:

> *La palabra comunicación proviene del vocablo latino comunicare que significa poner algo en común, es decir, hacer al otro partícipe de nuestras experiencias, pensamientos y vivencias* (20).

De todos estos conceptos podemos sustraer que todos los seres humanos necesitamos de la comunicación para las actividades que realizamos, sean éstas personales, laborales, familiares o de cualquier otro tipo, pero no solo para la vida cotidiana sino para realmente trascender.

La comunicación es estudiada como un proceso global de interacciones entre medios, mensajes e individuos y no solamente como variables aisladas. Se

establece como un proceso social permanente que se integra por las relaciones entre las personas, donde todo comportamiento tiene valor comunicativo.

De la misma forma, encontramos que por comunicación se entiende:

> *El proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento* (Arras, 1990, p. 21).

Indagando en diversas fuentes, coincidimos con Idalberto Chiavenato (1997) quien indica que la comunicación se trata de intercambios entre las personas y al citar a Keith Davis afirma que éste la define como:

> *El proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas* (pág. 64).

Una acepción más nos señala que la comunicación se define como el proceso mediante el cual una persona establece contacto con otra u otras a través de mensajes y en reciprocidad espera una opinión, una actitud o una conducta.

> *En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para así cerrar el círculo* (Nosnik, 1988, p. 12).

De las anteriores definiciones podemos destacar que la comunicación es la intención de compartir ideas, sentimientos, conductas, etc. en busca de una respuesta.

### 3.2.2 Conceptos de comunicación interna

Ahora bien, es necesario cruzar el puente para encontrarnos con la comunicación organizacional que delimita sus primeras líneas de unión en la concepción general de la comunicación que entiende a ésta como actitud voluntaria de compartir.

En este contexto destacamos lo enunciado por Gómez de la Fuente (2012), quien citando a Costa asegura que:

> "*El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen"* (Gómez de la Fuente, 2012 p. 21).

Poniendo de relieve que durante los últimos años del siglo anterior y la primera década del presente, las organizaciones se han encontrado ocupadas en busca de resolver los enormes retos y los diferentes problemas que la globalización trae aparejada y entre ellos se encuentra el desafío de implementar mejores sistemas de comunicación interna.

Siguiendo a Luz Ernestina Fierro, quien en el prólogo del texto Comunicación Organizacional, asegura:

> *Podemos afirmar que la comunicación es el hombre y viceversa, por ende, aquello determina la vida no sólo*

> *cuantitativa sino cualitativa de una organización, y por lo mismo, se demanda un estudio más serio y completo por quienes piensan interactuar con este tipo de sistemas* (Arras, 1990, p. 12).

Aún más, Kreps (citado por María del Carmen Gómez, 2012, p. 21) asegura que:

> *La comunicación hace a la organización; es la condición necesaria para la supervivencia de la empresa. Por medio de ella la gente recibe y proporciona información a otros, determinando así la dinámica organizacional que requiere la cooperación y participación de su recurso humano*.

Ese nivel de importancia le adjudican actualmente algunos autores a la comunicación organizacional, situándola como el eje sobre el cual descansa la eficiencia, eficacia y la supervivencia misma de la organización, pero a la vez entendiéndola como un complejo sistema en el que intervienen varias disciplinas. En su obra Comunicación Organizacional, Goldhaber (1994) define a ésta como:

> *Algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios; además se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales* (p. 16).

Así, la comunicación en una institución refleja la parte humana de la empresa, es uno de los lazos invisibles entre la gerencia y el resto del personal y no tener

los medios que aseguren la comunicación puede ocasionar problemas no sólo al interior de la institución, sino entre ésta y las personas que de alguna manera se relacionan con la organización.

En ese mismo orden de ideas, en 1983 Edward Freeman introdujo el término stakeholders al mundo de la empresa para explicar la influencia entre el medio ambiente y la organización. Al indagar un poco más acerca de este concepto encontramos que:

> *Freeman repite la definición de stakeholders como "aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización", pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los 'primarios' o 'definicionales' y los stakeholders 'instrumentales'. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación)* (IESE. Business School, 2009, p. 4).

A partir de esta definición podemos decir que:

> *Cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus stakeholders. Teniendo en cuenta*

> *que un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables. La cuestión clave en la identificación de los stakeholders, es conseguir diferenciar aquellos stakeholders que poseen poder comunicativo —capacidad de interlocución— y expectativas urgentes y legítimas. A estos stakeholders les denominaremos stakeholders centrales, mientras que al resto de stakeholders que poseen sólo dos de estos atributos les denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación* (González-Esteban, 2007, p. 209).

Con esto se puso de relieve que no sólo los públicos externos a la organización son importantes, se agrega énfasis en que se debe prestar atención a clientes internos (que en estricto sentido son los empleados), que es indispensable considerar a los trabajadores si se quiere tener buenos resultados en la institución.

Una organización con buena comunicación interna tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Haciendo uso de la información que reciben las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán activamente en la organización.

Como hemos visto delinear a la comunicación interna, comunicación institucional o comunicación organizacional, nombres con los que frecuentemente se le encuentra referida, no es un asunto sencillo, pues hay una gran variedad de conceptos dependiendo del punto de vista que se adopte, los cuales les confieren diferentes elementos e importancia.

Es fundamental destacar que dos de los puntos de partida para entender y aplicar la comunicación organizacional son las concepciones administrativas y las de comunicación propiamente; dependiendo del enfoque con el que se defina al área de comunicación interna dentro de la empresa será la importancia que se le atribuya.

### 3.2.3 Surgimiento de la comunicación interna en las organizaciones

Como se ha señalado anteriormente la comunicación es inherente al ser humano mas no fue así en las organizaciones; el estudio de la comunicación como disciplina dentro de las instituciones es un asunto que tiene fecha de inicio apenas durante el siglo XX.

Sin embargo, los estudiosos de las organizaciones aseguran que el uso de la comunicación verbal informal fue el origen de la comunicación interna muchos años antes de lo señalado. Según Fréderic Barbier (1996) en el siglo XII en Francia se inicia con la costumbre de poner en práctica herramientas como la escritura dentro de las organizaciones para lograr óptimos resultados y

administrar de mejor manera la empresa.

Para el año 1621, nacen en Europa los llamados *corantos* que son considerados como los primeros periódicos y revistas que contenían datos relevantes de acuerdo a la época, pero que eran para informar a todo tipo de público, su función no era la comunicación interna.

Como se afirmó, para el siglo XX comienzan a surgir los que hoy conocemos como medios de comunicación interna, los cuales se han ido perfeccionando conforme avanza la tecnología a la vez que se refuerzan los que se utilizaron en primera instancia.

A partir de la segunda mitad de los años cuarenta, en Estados Unidos un número creciente de investigadores empieza a centrar su atención en el estudio sistemático de la comunicación en las organizaciones; de la misma manera, otros expertos en organizaciones, como Chester Barnard, pone de relieve la importancia del dominio de la comunicación para el buen desempeño de las tareas de un ejecutivo en esa misma línea de tiempo.

Como explica H. Andrade, citado por Ansede Espiñeira (2010):

> *El estudio de los fenómenos comunicativos adquiere carta de naturaleza a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, momento en que surge un nuevo clima científico que potencia el análisis de la comunicación* (p. 2).

De esta forma, hay coincidencia en señalar que a finales de la década de los 50 del siglo pasado, la comunicación organizacional había sentado sus reales tomando el carácter de disciplina y a partir de ahí no ha dejado de desarrollarse, incrementado su influencia y aumentando sus principios teóricos y su aplicación. Adicionalmente, se afirma que la gerencia es tan consciente de la relevancia de la comunicación que desde la década mencionada:

> *El comercio y la industria de los Estados Unidos han invertido más de mil millones de dólares anualmente con el afán de fomentar la comunicación con los empleados* (Scanlan, 1990, p. 471).

Para 1964, Redding y Sanborn definieron por primera vez la comunicación interna como el envío y recibo de información dentro de una organización, esto es, el intercambio de comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre jefes y empleados (Frías Jiménez, 2005).

Con ello, se determinan algunas de las funciones de la comunicación organizacional, quedando entre sus atribuciones generar un clima laboral idóneo para el desarrollo y crecimiento de la empresa a través del involucramiento y motivación de sus empleados.

Lo anterior desde la óptica de las ciencias administrativas que han ubicado a la comunicación dentro de las áreas de Recursos Humanos, aunque habría que

señalar también que desde la perspectiva de la Administración la comunicación interna ha sido siempre relegada, minimizada y con asignación de escaso presupuesto.

Por otra parte, tenemos la visión de la comunicación interna desde las ciencias de la comunicación.

En este aspecto tomaremos a Gómez Aguilar (2007) quien en su tesis de doctorado nos presenta una serie de conceptos de los cuales hace derivar la comunicación organizacional, pero entre los que hay que distinguir a ésta y diferenciarla de la propaganda, las relaciones públicas y la publicidad institucional. Aunque a la vez, deja en claro que las tres disciplinas tuvieron aportes importantes para la comunicación institucional como la entendemos hoy en día. De la propaganda nos dice:

> *Es la primera figura que doctrinalmente se ha desarrollado en este siglo como un modo de explicar lo que hoy conocemos por comunicación institucional. Fruto de la Primera Guerra Mundial y de la convulsa situación de los años veinte y treinta, la propaganda propone un modelo informativo basado en el interés particular y en el ejercicio del control social a través de la información, con una idea muy pobre de la naturaleza humana. La noción de propaganda abarca no solo las nociones expresadas con este término, sino también la primera teoría de relaciones públicas expuesta por Bernays en 1923* (p. 131).

Ahora bien, también reconoce que este modelo informativo en que está inserta la propaganda, como lo plantea Bernays, reviste la originalidad de esbozar el derecho de las instituciones a practicar la actividad organizada de informar sin recurrir a los medios de comunicación social.

En general el concepto de propaganda tiene en mucho la acepción de control, de manipulación; diversos autores la han definido con ese carácter de encauzamiento. Doob (citado por Rivadeneira Prada, 1995) dice que la propaganda:

> *Puede ser llamada intento para afectar las personalidades y controlar la conducta de los individuos hacia fines que no se consideran científicos o que tienen un dudo valor en la sociedad en un momento particular* (p. 144).

Así, la propaganda tiene la intención de influenciar de alguna manera los sentimientos humanos, sus mensajes están basados en la apariencia que pretende imponer y es de carácter psicológico.

Por otra parte, la comunicación interna también ha sido influenciada por las relaciones públicas, a las cuales *Public Relations News* (citado por Rivadeneira Prada, 1995) define como:

> *La función administrativa que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y crea un programa de acción para ganarse la comprensión y aceptación públicas* (p.

146).

Para Westpahen y Piñuel (citado por Gómez Aguilar, 2007) las relaciones públicas son el:

> *Conjunto de medios y técnicas utilizados por una organización, pública o privada, para comunicarse con sus diferentes públicos (socios, personal, accionistas, consumidores, proveedores, comunidades locales, poderes públicos, administración) con el objetivo de acrecentar su notoriedad y/o de mejorar su imagen. Las publicaciones, las operaciones de mecenazgo y de patrocinio, la organización de conferencias y manifestaciones, la participación en salones o ferias profesionales, el montaje de 'jornadas de puertas abiertas', etc., constituyen otros tantos útiles de relaciones públicas* (p. 132).

En ambas definiciones encontramos que se toma en cuenta a los públicos internos, es decir a los empleados, para comunicarse con ellos o para imponerles una visión de la organización; esto es para que la imagen de la institución sea también aceptada por el personal de la misma.

Otra concepción fundamental que nos proporciona Gómez Aguilar (2007) es la que enuncia Del Pozo Lite quien:

> *Considera a las relaciones públicas como <todas aquellas actividades comunicativas de envío y búsqueda de*

> *información entre la organización y el entorno, realizadas por miembros de la organización o/y por sus intermediarios*> (p. 33).

En ese sentido, esta autora asegura que el principal objetivo de las relaciones públicas es proporcionar a través de los medios de comunicación una imagen corporativa favorable, para lograr llegar a todos sus públicos y asienta que no se trata únicamente de una relación unilateral, sino que soporta la recogida de información del entorno, que puede ser útil y de interés para la organización.

Atendiendo a la anterior definición, las relaciones públicas tienen un muy amplio margen de maniobra que llega incluso a invadir territorios y a proponer actividades que igualmente le corresponden al departamento de comunicación, es por ello la importancia de este deslinde.

Sin lugar a dudas, las relaciones públicas son el resultado de la economía mercantil y competitiva del siglo XX. Se ubica a Ivy Lee, un periodista vinculado con Rockefeller, como el padre de las relaciones públicas modernas al darle la importancia requerida a las actitudes públicas, es decir a la interrelación y a la interacción, sobre el funcionamiento y mejoramiento de los negocios particulares, rasgo eminentemente competitivo de la recién nacida actividad empresarial.

Como tarea de los seres humanos, en cualquiera de los campos, como el de los negocios, la guerra, la industria, el comercio y hasta el arte, los orígenes de las

relaciones públicas se remontan a muchos años atrás, siempre formando parte indisoluble del periodismo y la propaganda, sólo que actualmente implican planificación, organización y tecnificación.

No obstante, Ramírez González (2005), señala que:

> *Dominique Wolton que el hecho de reducir la comunicación a la idea de las relaciones públicas es, por decirlo así, risible. "Cada vez –comenta Wolton- es menos posible engañar a individuos más informados, educados, abiertos al mundo. Y los oficios de comunicación estarán en la jerarquía de las empresas, en el futuro, tan importantes como las funciones financieras y comerciales. Por el momento, no se ha llegado a esa situación. Se trata de reconocer la importancia del papel de la comunicación en las organizaciones"* (p. 98).

Entre las funciones de las relaciones públicas está latente la idea de crear una imagen favorable de la organización, lo que también se considera una actividad de la comunicación interna, de hecho aumentar la eficacia de una organización, así como las habilidades de sus miembros, es un objetivo pretendido por todos los departamentos de la institución.

Por esto es factible afirmar con Gómez Aguilar (2007) que:

> *La doctrina sobre relaciones públicas apunta inicialmente algunas de las características de la comunicación institucional. A través de la idea de goodwill (buena voluntad) intenta dar*

> *cuenta de la realidad institucional. Pero las relaciones públicas no utilizaban la comunicación como instrumento para informar, sino como un recurso atractivo con el cual poder disfrazar la organización y presentarla al público de tal forma que despertara un sentimiento de simpatía hacia ella. En este planteamiento parecía estar presente el pensamiento de que el objeto y fines de una entidad eran ámbitos privados, donde no intervenía la sociedad. Es decir, no respondían a la idea de construir una identidad de la organización mediante la interacción entre los flujos de comunicación interna y externa. Hasta el momento las relaciones públicas habían actuado de forma fragmentaria, que elaboraban acciones concretas, pero sin plantearse cuál era el principal problema, sus actividades no estaban coordinadas con otras áreas de la organización, basándose solamente, además, en la proyección externa de la misma. Faltaba en el ejercicio de las relaciones públicas la concepción de la organización como una unidad o un conjunto integral que ha de ser comunicada* (p. 135).

La consolidación del libre mercado trajo consigo la formulación de nuevos planteamientos conceptuales de la comunicación institucional, alternativos a los propios de las relaciones públicas.

Frente a las carencias que presentaban las relaciones públicas, las organizaciones sustituyeron a éstas por herramientas y prácticas de

comunicación que sí consideraran, en las tareas de información y comunicación, a las organizaciones como una unidad global. En este entorno, más o menos por los años 50 del siglo pasado, nace el concepto de publicidad institucional, cuya eficacia fue probada durante la Segunda Guerra Mundial; la idea central de este instrumento era acercar la institución a la sociedad y en sus comienzos fue utilizada como complemento a la publicidad de producto.

En tres resume Gómez Aguilar (2007) las características fundamentales de la publicidad institucional:

> • *Como procedimiento informativo, pues aprovecha las ventajas del anuncio publicitario (seguridad en la difusión, fuerza retórica y visual y control del contenido).*
>
> • *Aporta al público una imagen integral de la organización, al trasmitirle hechos, ideas o juicios relacionados con el conjunto de la institución.*
>
> • *La comunicación es unilateral, ya que el público, destinatario de la información, actúa como meros receptores* (p. 136).

Así, en lo que respecta al desarrollo de la comunicación organizacional, desde el punto de vista de la propia comunicación, podemos advertir que la publicidad institucional había proyectado el camino para bien este género publicitario y abrió una vía para el mercado de la información; sin embargo, es necesario ubicarla en su justa dimensión y reconocer que realmente tenía una utilidad marginal como instrumento, puesto que se servía de un modelo de comunicación

unidireccional, estaba dirigida al exterior y se trataba más de una técnica que de una ciencia.

Independientemente de los orígenes de la comunicación interna y desde cualesquiera de las dos perspectivas que interesan a este estudio: la mirada de la administración y desde el punto de vista de la comunicación, debemos señalar la marcada importancia que tienen las actividades de comunicación en las organizaciones, máxime cuando actualmente se están desarrollando en ambientes con altas dosis de información que es muy difícil controlar.

Es por ello que contar con un mecanismo para informar en la institución, que tenga un carácter más integral, más completo, es una apremiante necesidad de las organizaciones contemporáneas.

A partir de esa perspectiva, podemos inferir que la comunicación organizacional es un proceso a través del cual una persona o alguna de las subpartes de la empresa establecen contacto con otra de las subpartes.

> *Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización* (Nosnik, 1988, p.22).

Adicionalmente, se hace énfasis en que la comunicación interna tiene un propósito o intención y que los mensajes son difundidos generalmente como una respuesta a los objetivos y políticas de la institución.

En voz de Álvarez (2007):

> *La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible*.

En ese mismo documento, se da cuenta de lo dicho por Allen F. Peeters (citado por Arana, 1997) quien, cuando era presidente del Grupo Cruzcampo empresa que se integró a Heineken España, subrayó en la revista de dicha Fundación:

> *Si la comunicación externa es fundamental, también lo constituye la interna, que es la auténtica fuerza que aglutina y coordina las diversas esferas empresariales. No hay mejor sistema para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una compañía que la existencia de un alto grado de motivación colectiva. Y este interés de grupo sólo se logra con una eficiente comunicación interna* (Álvarez, 2007).

## 3.3 La comunicación en las teorías organizacionales

Las tareas de la comunicación interna han estado fuertemente ligadas a las actividades de los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones; por ello han sido las ciencias administrativas, en gran medida, las que han marcado el rumbo y la pauta de cómo se estructuran en las organizaciones las acciones para comunicar a los empleados.

Tomemos como punto de partida el concepto de organización, y retomemos a Webber (citado por Martínez Ramírez, 1995, p.50) quien define a:

> *La organización como un sistema de actividad continua y orientada a un objetivo. Una organización corporativa es un sistema de relaciones sociales caracterizada por un equipo administrador orientado al cumplimiento de los objetivos*.

En ese sentido orientaremos este estudio considerando a las instituciones como sistemas en los que todas sus partes colaboran para el logro de los objetivos comunes.

### 3.3.1 Teoría Clásica

Entre las primeras teorías que se formalizaron para comprender y explicar el comportamiento humano en las organizaciones tenemos la de Henry Fayol, cuyas investigaciones tuvieron un enfoque sintético, con una concepción estructural de la organización.

Una de sus aportaciones fue la determinación de algunos principios que las empresas deberían utilizar para lograr altos índices de eficiencia y subrayó que las medidas necesarias para la implementación de estos 14 principios eran disciplina, autoridad y una debida delimitación de funciones.

A manera de resumen, los principios de Fayol son:

1) Unidad de mando: los empleados deben recibir órdenes de solo un superior, a fin de para evitar que tengan indicaciones contradictorias entre sí y no sepan cuál obedecer.
2) Autoridad: el cargo otorga autoridad formal, pero no siempre se tiene obediencia de los subordinados si no existe capacidad de liderazgo. La autoridad implica responsabilidad por las decisiones que se tomen; por ello, es necesario que el líder posea capacidad para dar órdenes y hacer que se cumplan.
3) Unidad de dirección: es indispensable tener un programa para cada actividad. Todo objetivo debe llevar una secuencia de procesos, contar con un plan determinado para ser logrado y designar solo un administrador general para cada empresa.
4) Centralización: cada actividad será manejada por una sola persona. Aun y cuando los gerentes conserven la responsabilidad final, es necesario que deleguen a algún subalterno la supervisión de las actividades.
5) Subordinación del interés particular al general: deben predominar los

intereses de la empresa por sobre las individualidades.

6) Disciplina: todos los empleados están obligados a respetar las reglas de la empresa, así como también los acuerdos de convivencia. Un liderazgo eficiente es fundamental para alcanzar arreglos justos en las pugnas internas y para la correcta aplicación de las sanciones respectivas.

7) División del trabajo: la adecuada delimitación y división de funciones es clave para el apropiado funcionamiento de la empresa; se explicará claramente el trabajo que cada empleado va a desempañar y se aprovechará la especialización del personal para incrementar la eficiencia.

8) Orden: cada trabajador debe ocupar el cargo más adecuado para él, de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencia; además, el material tiene que estar en el lugar que corresponda y en el tiempo en que se necesite.

9) Jerarquía: el organigrama y la jerarquía de cargos deben estar claramente definidos y ser conocidos por los empleados. Desde gerentes al puesto más sencillo, todos deben conocer a su superior directo y se tiene que respetar la autoridad en cada nivel.

10) Justa remuneración: todo el personal debe saber claramente cuál es su salario y ese sueldo tiene que corresponder al trabajo realizado. Cualquier beneficio de la empresa se compartirá entre la totalidad de los empleados.

11) Equidad: los líderes tendrán la capacidad de aplicar decisiones justas y en el momento adecuado; es requisito tener siempre trato amistoso con sus

subalternos.

12) Estabilidad: una alta tasa de rotación de personal es un inconveniente para el buen funcionamiento de la empresa; se debe conservar una razonable permanencia de las personas en sus cargos, así los trabajadores sentirán seguridad en sus puestos.

13) Iniciativa: se fomentará la iniciativa para crear y ejecutar planes, ofreciendo libertad a los subalternos para que definan cómo realizar algunos procedimientos; es necesario advertir que en ocasiones se pueden cometer errores y que éstos serán naturales por lo que se tendrá en consideración la posibilidad de atender situaciones así.

14) Espíritu de equipo: el trabajo en equipo es indispensable. Se debe fomentar y promover el trabajo colaborativo que, además, propicia un mejor ambiente laboral (Gómez Aguilar, 2007, págs. 53-56).

Como era de esperarse, entre esas tareas se incluyó de manera indirecta a la comunicación y se enfatiza que es necesario establecer un puente para que los mensajes horizontales circulen de manera más adecuada.

Así, vemos que tenían un esquema de comunicación interna, que se incluye en el anexo 1, que buscaba tener menos intermediarios entre quienes daban las órdenes y quienes las tenían que ejecutar, planteando así prácticamente una comunicación directa entre jefe y subordinado; no obstante, consideraban que la comunicación interna era un mal necesario y la concebían primordialmente

descendente.

Igual de importante en este campo fue Frederick W. Taylor, considerado el padre de la Administración Científica, quien contribuye a la Teoría Clásica de la Administración con una serie de postulados.

Taylor estaba interesado en la eficiencia del personal a su cargo; afirmaba que la base para incrementar la productividad era definitivamente lograr una mayor calidad en el trabajo y creía que la solución para aumentar la eficiencia era diseñar los puestos científicamente de tal manera que se pudiera analizar cada tarea laboral, operación o proceso para determinar la forma más adecuada para desarrollarlos.

Con esto Taylor pretendía reducir al máximo los movimientos de personal y lograr que el trabajo se realizara en el menor tiempo posible; afirmaba que había ciertas reglas, principios y leyes que se podían aplicar para diseñar los puestos, incrementando la eficiencia de quien los desempeñara.

De esta forma, optó por dividir cada tarea en grupos de elementos individuales y cada uno de ellos constituía una parte pequeña, pero importante del total. Así mismo, Taylor se afanaba en llevar un registro cronometrado de los tiempos que le tomaba a un empleado concluir cada elemento de la tarea; luego sumaba los tiempos de manera individual para obtener el total de minutos u horas que eran necesarias para concluir una actividad.

Otra parte del enfoque de Taylor era estudiar los movimientos de los obreros y cómo hacían uso de los objetos con el fin de simplificarles el trabajo. Encontró que en la mayoría de los casos se lograban los mismos resultados con menos o menores movimientos.

Adicionalmente, Taylor se pronunciaba por diferenciar las funciones de un supervisor de aquéllas que efectúa un empleado; esto es, que el supervisor se encargara de organizar el trabajo y el empleado de la realización física del mismo; aún más el supervisor indicaba qué es lo que debía hacerse mas no cómo debería realizarse.

Pero no se trataba de una estructura rígida, Taylor pretendía intercambiar las ideas de la Administración con las opiniones del obrero, para lo que, sin duda, necesitaba de la comunicación interna, aun y cuando esto no fuera de su agrado; estaba convencido de que no había motivo para que no colaboraran para alcanzar las metas comunes y pensaba que la mejor manera de obtener esta colaboración estribaba en ofrecer incentivos y así incrementar la producción.

Gómez Aguilar (2007) refiere que:

> *Taylor afirmaba que, si se tenían en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones sobre la motivación, se podría mejorar la forma de organizar cualquier trabajo. Estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y la*

> *intervención científicas para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales* (p. 47).

Por sus estudios Taylor comprobó que había métodos que desperdiciaban el trabajo de los empleados, quienes recibían escasa ayuda y nulos consejos de los directivos de las empresas, es decir, había una comunicación muy deficiente, si bien no se reconociera de esa manera.

Por esta teoría se incorporan algunos principios básicos a las organizaciones de ese tiempo:

- Sustituir las normas y convencionalismos empíricos en todos los campos de la industria por la "ciencia". La efectividad de las operaciones de la organización ha de medirse de manera científica y objetiva.
- Debe imponerse la armonía sobre la discordia. Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños al determinar las reglas, regulaciones y roles formales de todos los miembros de la organización.
- Debe hacerse hincapié en la cooperación y el trabajo en equipo sobre el individualismo. La dirección debe cooperar con los trabajadores para asegurarse que se cumplen las tareas de la manera más eficiente y basadas en la ciencia.
- Lograr la producción máxima, en lugar de producciones restringidas.
- Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para su prosperidad personal y la de la empresa; eliminando toda holgazanería en las

actividades de la organización. Esto puede lograrse al seleccionar y capacitar científicamente a los trabajadores para una tarea específica.

• Debe haber una división del trabajo entre los directores y los empleados.

• Debe pagarse al personal por la cantidad de trabajo que desempeñan.

En esta teoría se consideraba que el estímulo económico era suficiente para mover al personal pues era el único aliciente que le importaba al empleado.

Entre los resultados y el impacto de la administración científica encontramos, a manera de resumen, los siguientes puntos:

- Se concedió atención primordial a incrementar la producción y la eficiencia, lo que de alguna forma se convirtió en un lema para la industria.
- Como innovación se buscó simplificar al máximo una actividad, con la creencia de que a mayor especialización y mecanización de una determinada actividad se incrementaría la productividad de los trabajadores. De la misma forma, se dividió el trabajo de tal manera que lo que antes hacía una persona, empezaron a hacerlo dos o tres creyendo que si un empleado repetía la misma actividad en múltiples ocasiones llegaría a convertirse en experto en ella.
- Por lo anterior, parecía que los obreros eran máquinas, se presentaba un desdén hacia el elemento humano y a los aspectos humanos del trabajo.

- Se consideraba que al empleado se le deberían ofrecer incentivos para que incrementara su productividad, la respuesta de los obreros no fue la esperada e inclusive se presentó contradictoria, pues hubo cierta resistencia hacia los incentivos que llegó a generar una producción limitada.

Podemos advertir que la búsqueda de la productividad ha sido un imperativo para las organizaciones; en esta época con la óptica de un trabajo ordenado y motivado se buscaba controlar a los empleados e influir en sus actividades.

### 3.3.2 Teoría Burocrática

También dentro de la considerada Teoría Clásica encontramos a Max Weber, impulsor de una serie de conceptos a los que se denominó Teoría de la Burocracia.

En este modelo se plantea el concepto de dominación como la probabilidad de hallar obediencia dentro de un grupo específico. La dominación está relacionada con el “régimen de gobierno” que requiere del dominio de alguna forma, estos poderes deben tener representación en instancias locales, municipales y regionales.

Weber distinguía tres tipos de dominación legítima: la legal, que presenta su tipo más puro en la dominación burocrática; su fundamento es que cualquier derecho puede crearse y/o modificarse a través de un precepto sancionado

correctamente en cuanto a la forma, esto es, la clase dominante se vale de cuerpos legales para lograr el fin de mantener el control y el dominio.

Los otros dos tipos son la dominación tradicional y la carismática. La primera, muestra su tipo más puro en el dominio patriarcal; se basa en estructuras de clases, por lo que quien ejerce el dominio sobre el resto del grupo, ha gozado tradicionalmente de ese poder, por ejemplo una monarquía. En lo que respecta a la dominación carismática, tiene su referente en la ejercida por una persona que posee dotes sobrenaturales. Por lo regular esta persona tiene cualidades de persuasión y hace valer su poder intelectual o su capacidad para convencer; los ejemplos de este tipo de dominio los encontramos en el profeta, el héroe guerrero y el demagogo.

Algunos de las características de la dominación burocrática son:

a) Conforma un sistema con una estructura verticalmente organizada en cuanto al mando y subordinación, en donde las personas con más poder se sitúan en la cúspide, quienes tienen nivel medio en el centro y los de menos poder en la parte inferior.

b) Las estructuras burocráticas funcionan alrededor de la gestión de documentos, por lo que se trata de una administración basada en documentos.

c) Parte del principio de que el personal cuenta con un nivel académico afín al puesto que ejerce.

d) Espera un alto rendimiento de sus empleados, especialmente de quienes ocupan los niveles superiores.

Para ampliar este concepto tengamos en cuenta que:

> *Dentro de esta teoría se destaca el dirigismo y el control, cuyas reglas y normas están previamente determinadas y delimitadas. Los empleados son tratados con un excesivo formalismo y de manera impersonal, lo que deparará en una desmotivación de los trabajadores hacia los intereses de la empresa, disminuyendo el interés por la superación a nivel personal. Aunque, por otra parte, hay que destacar la gran especialización favorecida por la división de las tareas y por una continuidad en la organización* (Gómez Aguilar, 2007, pág. 59).

Considero relevante añadir que Weber establecía que por medio de estos métodos tan rígidos se garantizaba la eficacia y la eficiencia de la organización, lejos estaba de pensar que tiempo después, incluso ahora, una institución burocrática fuera considerada como ejemplo de ineficiencia.

La anterior concepción de organización no se adapta del todo a las maneras de estructurarse de la empresa contemporánea, en donde se establece una relación más humana entre los empleados, al mismo tiempo que ofrece reglas más flexibles que permiten una mayor adaptación a los cambios que se presenten.

### 3.3.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Otra de las teorías relevantes es la estructurada por Elton Mayo y Fritz Rothlesberger quienes centraron sus estudios en el efecto que originaban las condiciones de trabajo en la productividad.

Por medio de experimentos realizados con operarios de una compañía norteamericana descubrieron que la productividad no únicamente se relacionaba con los incentivos y las condiciones de trabajo. Pusieron sobre la mesa, para su estudio y análisis, que era vital tratar de entender al personal en lugar de mostrarse autoritarios.

Los resultados de sus estudios obligaron a centrar la atención en los aspectos del trabajo y del individuo, no sólo a fijarse en las cuestiones técnicas. Por ello, se ofreció un mejor trato al personal para buscar mantenerlo contento; lo que contrastó con las actitudes autoritarias con que se distinguía manera de dirigirse a los empleados hasta entonces.

No obstante, esta actitud fue poco efectiva ya que los conceptos relativos a las relaciones humanas producían una conducta negativa en los administradores, quienes se negaban a cambiar su forma de trabajo en favor del personal de bajo nivel en la empresa.

Sin embargo, podemos encontrar aquí el germen para otras teorías que ya tomaban más en cuenta a las personas dentro de los espacios de trabajo. Gómez Aguilar (2007) resume en tres puntos los aportes de esta teoría en materia de

comunicación interna:

- *Los trabajadores son influidos por medio de la comunicación: esta implicación se convirtió en una parte muy importante de la teoría de las relaciones humanas y condujo al desarrollo del campo de la comunicación en las organizaciones. Venía a desmentir a la teoría clásica que veía a la comunicación como un mal necesario.*
- *Identificación de la comunicación ascendente (los teóricos clásicos sólo habían identificado las ventajas de la comunicación descendente).*
- *Se observó la importancia de la comunicación informal entre los miembros de la empresa (los teóricos clásicos veían los canales formales como la forma básica, legítima y más influyente de la comunicación)* (p. 65-66).

No podemos negar la aplicación de los postulados de esta teorías representaba ciertos riesgos:

> *Entre las principales implicaciones de este enfoque, puede señalarse que la comunicación es asociada a la administración, se estudian los patrones del feedback, manejo de conflictos, trabajo en grupos y equipo, así como la repercusión de la participación en la toma de decisiones. Se acepta la subjetividad, como válida, es decir, el reconocimiento del poder de la mente humana en el ejercicio de la libertad y la capacidad*

> *de creación. Sin embargo, los estudios de CO mantuvieron su racionalidad instrumental, al continuar tratando de desarrollar métodos que permitieran pensar a la organización como generadora de confianza y credibilidad moral, hacerlo bien, hacerlo saber y provocar confianza para tener mayor seguridad y certeza* (Guillén, 2014, p. 8).

A partir de los aportes de diversos autores de esta teoría, y con relación a la comunicación organizacional:

> *Se llega a la conclusión de que las cogniciones que realiza el receptor están relacionadas con los filtros conceptuales bajo los cuales decodifica los mensajes y por ello se comporta de la forma que lo hace. Se considera al receptor como sujeto activo de consumo de mensajes; se enfatiza la relación entre las intenciones de los mensajes con aspectos humanos, se acentúa el rol de la exposición selectiva, así como en las frecuentes asociaciones de relación lineal entre conocimiento y conducta, por lo que proliferan los mensajes como instrumentos de mediatización* (Guillén, 2014, p. 8).

Adicionalmente, señalaremos que entre las contribuciones de esta escuela se centran el reconocer que cuando las necesidades sociales de los trabajadores se han cubierto, es posible que haya motivación en las personas respecto a su trabajo; los empleados poseen sentido de identidad con la empresa cuando se

sienten parte del grupo y que comparten los objetivos comunes; de la misma forma se encontró que al producirse un adelanto en la comunicación entre mandos y el personal, los trabajadores contestan de manera efectiva ante los esfuerzos e intereses manifestados por los jefes para compensar las necesidades sociales.

De esta manera, la teoría en comento involucró a las relaciones sociales, las actitudes de los empleados y de los gerentes, la conformación de grupos de trabajo, procesos de comunicación ascendente y una estructura organizacional participativa.

Otra línea de pensamiento es la concebida por Abraham Maslow y seguida por Herzberg, McGregor y Likert cuya aportación fue fundamental. El planteamiento principal es que las organizaciones son sistemas sociales, en los cuales hay un intercambio de relaciones culturales; es una perspectiva que se basa en la sociología y contempla la necesidad de crear una organización integrada.

Entre los postulados que sobresalen en esta teoría encontramos que a la administración no se le consideraba sólo como un proceso técnico, afirmaban que es mucho más que reglas, procedimientos y principios.

Así mismo, advertían que la administración no es un asunto casual por lo que su enfoque no debía dejarse al azar.  En virtud de ello, toda la administración y el punto de vista de los empleados se deben adaptar a lo que la organización necesite.

Por otra parte, establecía que era imprescindible evitar los abusos de la autoridad sobre el personal, pero haciendo énfasis en que las tareas deberían ser cumplidas.

Scanlan (1990) resume en 6 puntos los resultados obtenidos con estas investigaciones del comportamiento:

1. *El elemento humano es el factor determinante en el éxito o fracaso en el logro de los objetivos de una empresa.*
2. *En la actualidad todo ejecutivo debe estar absolutamente capacitado en los principios y conceptos de la administración.*
3. *La organización debe propiciar un ambiente en el cual el empleado sienta que se le está brindando una oportunidad de satisfacer todas sus necesidades.*
4. *La responsabilidad se logra por medio de la participación del empleado.*
5. *La labor de un individuo se debe planear de modo que tenga significado y represente un incentivo personal. El individuo se debe sentir satisfecho de su trabajo y encontrar en él una motivación.*
6. *Es preciso crear normas de supervisión que faciliten a la dirección la tarea de ejercer cierto control con base en una filosofía positiva respecto al personal y su reacción ante el trabajo* (p. 49).

### 3.3.4 Teoría del Comportamiento Organizacional

En ese mismo orden de ideas, pero con el diverso enfoque, se destacan la figura de Chester Barnard y Mary P. Follet quienes contribuyeron al desarrollo de las organizaciones con sus estudios con orientación de relaciones humanas y cuyos postulados se ubican dentro de la Teoría del Comportamiento Organizacional.

Follet y Barnard fueron de los primeros defensores de ésta una de las teorías más humanistas de la administración, que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como a las interacciones sociales y procesos de grupo.

De acuerdo con lo dicho por De la Garza (2003) este estudioso, Barnard, fue quien introdujo las bases para conceptualizar a la organización como un sistema social cooperativo, al cual entenderemos como un conjunto de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas y que deben mantenerse en equilibrio tanto interno como externo. Desde esta perspectiva se justifica más fácilmente que los fines de la organización están sobre los intereses particulares de las personas que la integran y se atiende primordialmente la naturaleza cooperativa de sus miembros.

No obstante, también se advertía que para garantizar la cooperación debía cuidarse el balance entre las restricciones que impone la organización formal y las demandas que nacen en los grupos informales. Esta tarea es considerada como una de las funciones primordiales de los ejecutivos, los cuales deben tener

la claridad y responsabilidad para hacer que los trabajadores se identifiquen con los fines y objetivos de la empresa, considerando que muchos de los empleados no logran entender el propósito común que conlleva la acción cooperativa, lo que se presenta sobre todo en los niveles más bajos; pero estableciendo que las funciones de una organización se realizan mejor y más fácil cuando se está convencido de lo que se está haciendo, cuando son menos impuestas.

Otro de los fundamentos de las teorías de Barnard era que la autoridad corre desde la base hacia la parte alta de la organización y con estas concepciones estableció que la autoridad se personaliza en individuos que desean ser controlados; teoría conocida como de la aceptación de la autoridad.

Por ello, siguiendo a Barnard, la autoridad tiene menos que ver con los directivos que con los empleados. Esto es, no es el directivo quien posee derechos formales brindados por la organización que obliga un control imperativo sobre los empleados ya que en la realidad son los empleados quienes tienen la autoridad, pues depende de su decisión aceptar o no las órdenes y así determinar si se aplicará su influencia y con ello decidir hacia dónde serán dirigidos. Sobresale que el elemento subjetivo de la autoridad es la aceptación por parte de los empleados, en tanto que el aspecto objetivo tiene referencia al carácter de la orden o comunicación en sí misma.

En ese sentido, se afirmaba que los trabajadores tienen libre albedrío y pueden elegir seguir o no las órdenes de los administradores, y que en la mayoría de los

casos aceptarán las indicaciones si cumplen tres condiciones: entienden lo que se les requiere, consideran que las órdenes que les están impartiendo son congruentes con las metas de la organización, y encuentran beneficios positivos para ellos al ejecutar las indicaciones.

Ésta es la razón por la cual para Barnard era tan importante la comunicación al interior de las organizaciones. Al caracterizar las funciones básicas de un gerente Barnard (citado por Frías, 2000, p. 45) aseguraba que eran:

> • *Aportar un buen sistema de comunicación. Proporcionar el sistema de comunicación mediante la definición de puestos y el reclutamiento y mantenimiento de las personas idóneas para cubrirlos.*
>
> • *Dirección de personal basada en la motivación e incentivos. El afianzamiento de los esfuerzos esenciales conlleva inducir a las personas a entrar en relaciones de cooperación con la organización, y suscitar prestaciones elevadas de los empleados a través del mantenimiento de moral, el esquema de alicientes y disuasivos, la intervención y el control.*
>
> • *Definir los fines y objetivos de la organización y del trabajo a realizar. Una función obvia de un jefe es saber y decir qué hay que hacer y qué no hay que hacer y hacia dónde hay que ir para conseguir los objetivos y metas de la empresa.*

### 3.3.5 Teoría de Sistemas

En esta somera revisión a las teorías acerca de la comunicación y las organizaciones pasamos ahora a examinar a L. von Bertalanffy y la Teoría de Sistemas. De acuerdo a la Real Academia de la Lengua el vocablo sistema proviene del "latín tardío systēma, y este del gr. σύστημα sýstēma" (RAE, 2015) y se define como:

> *1. m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.*
>
> *2. m. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto*.

Ya estructurado como teoría se ha definido al sistema como:

> *Conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema está en función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado* (Cárdenas, 1999, p. 4).

También se ha entendido que es:

> *Un todo integrado, aunque compuesto de estructuras diversas, interactuantes y especializadas. Cualquier sistema tiene un número de objetivos, y los pesos asignados a cada uno de ellos pueden variar ampliamente de un sistema a otro. Un sistema ejecuta una función imposible de realizar por una de las partes*

> *individuales. La complejidad de la combinación está implícita* (Zapata, 2000).

Aplicar la Teoría de Sistemas en una empresa era un recurso para tener una mejor administración ya que los sistemas se convierten en un medio de acción y de resultados.

Todo sistema se caracteriza porque:

> *- Contiene otros sistemas (subsistemas) y también es contenido en otros sistemas de carácter superior (suprasistemas).*
>
> *- Todo componente de un sistema y sus interrelaciones actúan en función a los objetivos del propio sistema.*
>
> *- La alteración o variación de una de las partes inciden en el conjunto* (Scanlan, 1990, p. 48).

Además los sistemas tienen principios que son:

1. *El todo es primero y las partes son secundarias. El todo es mayor que las partes.*
2. *La integración es la condición de la interrelacionalidad de muchas partes dentro de una.*
3. *Las partes forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin ser afectadas todas las demás.*

4. *El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.*
5. *La naturaleza de cada parte, su función y su conducta se derivan de su posición dentro del todo.*
6. *El todo es cualquier configuración de energía y se conduce como una pieza única no importando que tan compleja sea.*
7. *La totalidad debe empezar como una premisa, las partes y las relaciones deberán evolucionar a partir del todo* (Katz y Kahn citado por Chiavenato, 1997, p. 14).

Adicionalmente, se señala que las funciones de un sistema son, entre otras, alcanzar los objetivos y fines establecidos; adaptarse al medio y a la situación en la cual va a desenvolverse; lograr el equilibrio interno manteniendo las reglas y modelos sobre los cuales se constituyó; permanecer integrado logrando la cohesión interna; propiciar un ambiente creativo entre las personas que componen el equipo e incrementar la capacidad de encontrar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Los componentes indispensables para que opere un sistema se denominan subsistemas y están formados por varios subsistemas nuevos y más detallados. Los sistemas operan simultáneamente en serie o en paralelo; no hay sistemas fuera de un medio específico, al que se denomina ambiente, ya que existen en un medio y son condicionados por él. El ambiente es definido como el conjunto

de todo lo que, dentro de un límite específico, tiene cierta influencia sobre la operación del sistema; los límites, también definidos como fronteras, son la situación ambiental dentro de la cual opera el sistema.

Según Bertalanffy (citado por Gómez Aguilar, 2007):

> *Un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionada*s (p. 71).

Y agrega que de ahí se derivan dos conceptos: propósito (que también llama objetivo) y globalismo (o lo que llama totalidad). En el mismo sentido explica que invariablemente todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos y que los elementos, al igual que las relaciones, definen una determinada distribución siempre tratando de lograr un objetivo.

Por otra parte, al referirnos a globalismo o totalidad, se considera que un cambio en una de las unidades del sistema, es factible que produzca modificaciones en las otras; el efecto completo se presenta como un ajuste a todo el sistema, pues siempre habrá una relación de causa y efecto.

Producto de estos cambios y ajustes se presentan dos fenómenos: entropía y homeostasis; en donde entropía se considera como la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, debido al relajamiento de los estándares y a un aumento de la aleatoriedad. La entropía se incrementa al pasar el tiempo; se dice que a mayor información, disminuye la entropía, pues la información es la base del orden. Por su parte, la homeostasia es el equilibrio entre las partes del

sistema, ya que éstos tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar la armonía interna frente a los cambios del entorno.

Los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos, según el modo en que interactúan con el ambiente. Chiavenato (1997) nos dice que:

> *El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. (…) En realidad, no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético), ni uno totalmente abierto (que se disiparía). Todo sistema depende, en alguna medida, del ambiente; el cerrado obedece a la física en esta interrelación* (p.10).

Y en cuanto a los sistemas abiertos, Chiavenato (1997) también hace una interesante caracterización:

> *El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos*

> *los sistemas vivos y especialmente el hombre. En las organizaciones, la separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. En la medida en que el sistema realiza transacciones con el ambiente que lo rodea, es abierto. En otras palabras, este sistema tiene una gran interdependencia con el ambiente, lo cual no obedece a las leyes de la física* (p. 10).

En ese sentido McGregor (citado por Zapata, 2000) establecía que:

> *Una organización industrial es un sistema abierto que encaja en otra mayor: la sociedad. En él las entradas pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como también las fuerzas políticas y económicas que existen en la sociedad. Las salidas son los productos, los servicios y las recompensas dadas a los miembros de la organización. De la misma manera, los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización. Puesto que la naturaleza de la organización industrial varía de acuerdo con el medio que lo rodea, se dice que es un sistema orgánico y adaptativo.*

Sin embargo, se debe advertir que la adaptación es activa pues la organización y el ambiente se afectan en forma mutua lo que contribuye a que el sistema se modifique en la medida que el individuo coopera con ella. En la organización se producen diversos cambios producidos por la interacción entre los subsistemas

y de éstos con el sistema ambiental mayor, por tanto, es dinámica. Así mismo, se señala que la organización industrial es un sistema sociotécnico; lo que significa que no sólo representa un conjunto de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos, sino que es integrada también por personas que desarrollan varias tecnologías, por lo que las relaciones humanas son propiedad intrínseca de las organizaciones.

No podemos soslayar que los sistemas existen en virtud del comportamiento motivado de las personas; las relaciones humanas y el comportamiento de los trabajadores determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.

Con este enfoque, Abraham Nosnik, (citado por Ramírez González, 2000, pág. 68) afirma que:

> *La comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero por otro lado, también existen explicaciones que definen a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas.*

De la misma forma, Frías (2000) asegura que:

> *Explicar a la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como proceso, o sea, como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal y*

> *organizacional o grupal) lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico*.

Habría que destacar que el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación del profesor e investigador español Manuel Martín Serrano propone:

> *El análisis sistémico de las relaciones entre un sistema social (SS) cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social; un sistema de comunicación (SC) en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa y un sistema de apropiación del entorno (sistema ecológico, SE) cuyo funcionamiento hace posible que a las cosas, a los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimientos, objeto de la interacción ecológica, o adaptativa; que se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas a la vez que se hallan abiertos a otro sistema más general que los convierte en subsistemas con*

> *relación a él: el Sistema Umwelt (SU), conocido también como Sistema Referencial o Histórico (Piñuel, 1997:63-64)* (citado por Saladrigas, 2005).

Por su parte, Gómez Aguilar (2007) sostiene que:

> *La teoría de sistemas abiertos subraya la importancia de la comunicación externa en las organizaciones. Los defensores de las perspectivas clásica y de relaciones humanas no estaban interesados en la comunicación externa y se preocupaban por las funciones de la comunicación interna en las organizaciones. Los teóricos de sistemas acentuaron la necesidad de apertura del sistema y expandieron el énfasis tradicional en las actividades internas de la organización para incluir el flujo de información y comunicación externos en las organizaciones* (p. 73).

De esta teoría de los sistemas es importante, para el curso de la presente investigación, el acento que coloca en que el ambiente y la organización se influyen bilateralmente y que esa afectación contribuye al sistema en la medida en que el trabajador colabore con la organización.

Con referencia a las funciones que se le atribuyen a la comunicación interna en las organizaciones, la tipología desarrollada por Daniel Katz y Robert Kahn, citados por Adalberto Ávila (2013) en su ensayo: *Las organizaciones como sistemas sociales complejos*, refleja que pueden analizarse en un par de niveles

diferentes, los cuales son: 1. Nivel de organización total, en el cual la comunicación se estudia en términos generales de producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

Y un nivel 2, considerado más específico en dónde las funciones se examinan desde la perspectiva de relación superior-subordinado, por lo tanto las formas específicas en las que en la práctica se da la comunicación se traduce en instrucciones de trabajo, razones fundamentales de las labores, procedimientos organizacionales e información de tipo ideológico para fomentar un sentido de misión.

### 3.3.6 Teoría de la Administración por Objetivos

La teoría de la Administración por Objetivos (APO), también llamada Administración por Resultados, vino a incorporar nuevos elementos para una mejor dirección y administración de las organizaciones; la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en las organizaciones para establecer retos y evaluar los resultados. Surge al percibirse entre los altos ejecutivos de las empresas cierta apatía y resistencia con los controles ejercidos por los superiores, lo cual generó tensiones entre unos y otros; por ello, en la búsqueda del equilibrio entre las partes y los objetivos, surgen propuestas como la descentralización y la administración por resultados, aumentando la participación, descentralizando las decisiones, permitiendo el autocontrol y la

autoevaluación y proporcionando más libertad y flexibilidad en los controles existentes.

Esta teoría partía de la concepción de que los directivos estaban enfrascados en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacía donde se dirigían. Así que por medio de la Administración por Objetivos, éstos se definen claramente y al establecerse en común cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos, con lo que se proporciona gran flexibilidad para la toma de decisiones. De esta manera, el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte cotidiana de toda la organización; se debe resaltar que la APO sólo funciona si todos en la organización conocen los objetivos.

La APO surge cuando el trabajo dejó de ser un fin en sí mismo y empezó a convertirse únicamente en un medio, ya que los administradores cambiaron a un paradigma que prestaba más interés en los resultados que en los procesos. No era suficiente con que una actividad estuviera bien realizada, todo lo efectuado debía coadyuvar para alcanzar buenos resultados en la organización y cumplir con el objetivo que era el motivo de su ejecución. Esta nueva concepción fue considerada como una revolución en el pensamiento administrativo.

Siempre se había dirigido la mirada hacia los objetivos o finalidades de la organización, poniendo el enfoque principal en el proceso y la preocupación mayor en las actividades, pero se cambió para centrarse en los resultados y

objetivos alcanzados. La preocupación dejó de ser "cómo" administrar y evolucionó a "por qué" y “para qué” administrar. Su colocó el énfasis en hacer correctamente el trabajo para lograr los objetivos de la organización, a fin de alcanzar la eficacia.

Como modelo la APO exige que en una organización se establezcan sus metas de forma clara y precisa, a la vez que se fijan los objetivos que deben medirse a través de indicadores. Un objetivo debe ser medible, alcanzable, coherente y retador de tal manera que motive al personal para el logro del mismo.

Este sistema plantea que los empleados y sus superiores definan, en forma conjunta, objetivos de desempeño, revisen continuamente el avance hacia dichos objetivos y asignen las recompensas con base en los logros. De esta forma los objetivos son difundidos a través de un proceso que los lleva a bajar en cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo; de ahí resulta una pirámide que une los objetivos de un nivel con los del siguiente.

Un programa de la APO presenta regularmente cuatro componentes:

- Especificidad de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- Participación en la toma de decisiones: el gerente o administrativo de mayor rango y el empleado toman decisiones en conjunto y se ponen de acuerdo para hacerlas funcionar.
- Plazos explícitos: cada objetivo tiene un plazo determinado.

- Retroalimentación acerca del desempeño: se debe proporcionar a las personas retroalimentación constante, de tal forma que puedan medir y corregir sus propias acciones.

Como su nombre lo dice, la APO se funda en los objetivos establecidos y por ello se hace hincapié en que se debe tomar en cuenta que estas metas son de los individuos, no de la organización; se considera que la expresión "objetivo organizacional" no es del todo adecuada. Los objetivos de una institución representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.

Por otra parte, se considera que los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer y que los empleados tienen una serie, visible u oculta, de necesidades, objetivos y metas personales. Los objetivos de los empleados no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa; sin embargo, éstos no deben estar en conflicto con los de la organización, por lo que una de los compromisos de los directivos es lograr su compatibilidad.

La formulación de objetivos proporciona a la organización una directriz precisa, orientada a un fin común; permiten el trabajo en equipo; son una base segura para verificar el cumplimiento de las metas y los planes de la organización; permite prever el futuro, evitando dejar todo a la eventualidad; y orientan adecuadamente la asignación de recursos.

La organización que pone en práctica la APO tiene ciertas características

estructurales como el hecho de que los directivos fijan propósitos a largo y a corto plazo; los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades cotidianas y deben ser coherentes, además de estar coordinados en cada nivel y área de la organización.

De la misma forma, mediante la APO se hace énfasis en el compromiso propio de los administrativos con relación a las metas de la organización y en el autoanálisis del desempeño y el autocontrol, de los logros obtenidos contra las metas preestablecidas; esto nos lleva a que las variaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y a la orientación específica por parte del superior.

De acuerdo con Samuel C. Certo (citado por Rodríguez Peña, 1989, p. 75) hay dos ventajas en la APO:

1. *Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos de la organización.*
2. *El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los administrativos y los empleados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.*

De manera general se encuadran cuatro ventajas de la APO:

1. Mejoría de la administración: las virtudes de la administración por objetivos se resumen al decir que su resultado es una administración mejorada. No se

pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados tiene mucho sentido. La APO obliga a los administrativos a reflexionar en la planeación para obtener resultados, más que simplemente planear actividades o acciones; al asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige que los administrativos piensen en la manera en que alcanzarán los resultados, la organización y el personal que necesitan para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. Adicionalmente, no hay mejor incentivo para lograr el control que tener metas claras.

2. Clarificación de la organización: se obliga al administrativo a clarificar los papeles y las estructuras de la institución. Los puestos se deben diseñar con base en los resultados que se espera tengan las personas que los desempeñan.
3. Estímulo al compromiso personal: se estimula a las personas a comprometerse con las metas de la organización. El personal deja de hacer solamente su trabajo, seguir instrucciones y esperar normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.
4. Desarrollo de controles efectivos: la APO ayuda a instrumentar controles efectivos. Este control incluye medir resultados y realizar acciones para corregir las desviaciones de los planes a fin de asegurar que se logren las metas.

Pero como en todo, la APO no solo presenta ventajas, sino que en su instrumentación se encontraron, entre otros, los siguientes inconvenientes:

a. *La elaboración de los objetivos tiende a ocupar mucho tiempo, dejando a los trabajadores con menos lapsos para hacer el trabajo en sí.*

b. *La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación meticulosa de éstos y las evaluaciones de desempeño precisas que exige un programa de APO, aumenta la cantidad del papeleo en una empresa* (Samuel C. Certo, citado por Rodríguez Peña, 1989, p. 76).

En cambio para Harold Koontz (citado por Chiavenato, 1997, p.15) la APO presenta cinco desventajas a saber:

1. Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO: a pesar de lo sencillo que pueda parecer, los gerentes que llevan a la práctica la APO tienen que comprenderla en su totalidad; además, deben explicar a los empleados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar.
2. Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas: como cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las reglas necesarias a quienes determinarán las metas. Los administrativos tienen que

conocer cuáles son las metas de la organización y cómo encaja la actividad que desempeñan en ellas; si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes es casi imposible que el personal armonice con ellas.

3. Dificultad al establecer metas: las metas ciertamente verificables son difíciles de implantar, sobre todo si es necesario considerar el grado exacto de rigidez y flexibilidad que conllevan. Determinar las metas no debería ser más complicado que cualquier otra clase de planeación efectiva.
4. Insistencia en las metas a corto plazo: los administrativos fijan metas a corto plazo, pero es un riesgo poner mayor énfasis en el corto plazo a expensas del largo plazo. Esto significa que los administradores tienen que asegurarse que los objetivos actuales sean diseñados para ser útiles con metas a más largo plazo.
5. Peligro de inflexibilidad: frecuentemente los administrativos dudan para cambiar los objetivos; quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y por ello no representan un resultado bien planeado. No se debe obligar a que el personal y los administrativos alcancen una meta que ya ha quedado obsoleta, por eso se debe tener toda la información relacionada con ellos al redactarse los nuevos objetivos en la empresa.

Otro estudioso que aportó para estas ideas en las organizaciones fue Karl Weick, (citado por Pérez, 1998, p. 78) este teórico:

> *Mantiene que las organizaciones no existen sino es a través de los flujos de actividades humanas que se desarrollan dentro de ellas. Los flujos de comunicación que tienen lugar dentro y fuera de la empresa son los que hacen que la organización se mantenga y los individuos desarrollen sus actividades. Weick argumenta que los seres humanos se organizan, básicamente, para ayudarse a reducir la incertidumbre informativa que enfrentan sus vidas. Así las organizaciones se han desarrollado como sistemas sociales para resolver las ambigüedades o carácter equívoco, gracias a la recogida e interpretación de la información proveniente del exterior. A partir de este momento las empresas contarán con la capacidad para recoger, almacenar, procesar y distribuir información. Aun así los cambios constantes hacen que el panorama empresarial se caracterice en la actualidad por la dificultad de procesar la inmensa cantidad de información. La comunicación y la información juegan un papel importante a la hora de afrontar situaciones y problemas, adaptarse a los nuevos cambios y lograr una ventaja competitiva.*

Al ser una de las tendencias más actuales en la administración, la APO es una excelente herramienta para superar muchos de los problemas de los administradores en una organización. Al realizar una adecuada aplicación de este método es muy factible que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo

en equipo, que fomenta la iniciativa personal. Además, le da a la organización una herramienta para establecer las metas de manera conjunta con los empleados, por lo que fines comunes como rentabilidad, competitividad, productividad, liderazgo, responsabilidad e inmejorables relaciones se organizan, planifican y ejecutan con alto grado de efectividad.

La Administración por Objetivos no es una fórmula mágica, ya que siempre existe la posibilidad de que las metas no sean iguales o que no concuerden entre la organización y los empleados, por lo que se debe tener cuidado y aplicar flexibilidad, buena comunicación y estar abiertos a otras posibilidades de cambios que beneficien a ambas partes, más en situaciones económicas tan variables e inestables como las de la actual sociedad mundial.

Independientemente del modelo o teoría que se aplique, hoy por hoy:

> *En las empresas más avanzadas la comunicación interna es concebida como una función básica y prioritaria, que persigue la creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía. En este sentido, la comunicación interna es un medio, nunca un fin en sí misma* (Álvarez, 2007).

## 3.4 Funciones de la comunicación interna

Así, a través del tiempo y merced a su estudio y análisis, se han ido conformando las estrategias de comunicación interna hasta delimitar los diversos objetivos a los que atiende, tales como: mejorar la imagen de la organización entre los mismos trabajadores, conocer la realidad de la institución ya que nadie ama lo que no conoce, promover la afinidad laboral, fomentar la cultura corporativa, atenuar los rumores tan dañinos al interior de la organización, atender con oportunidad las situaciones de crisis, proporcionar incentivos a la creatividad y a la innovación y, especialmente, operar con éxito los cambios internos.

Es de destacar que la comunicación interna asegura cumplir el derecho a la información y la libertad de expresión de los trabajadores.

Actualmente los directivos de las empresas e instituciones no dudan al reconocer que los costos por no comunicar son muy altos, sobre todo cuando se están produciendo cambios en la organización y los administradores no se preocupan por socializar esos cambios a los empleados, generando con ello un alto escepticismo.

Ramírez González (2005) afirma que:

> La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran

> influencia en la imagen externa, ya que los trabajadores suelen convertirse en emisores o portavoces cualificados (p. 58).

Las funciones sustantivas de la comunicación interna, de acuerdo a lo establecido por Morales (citado por Frías, 2000, pág. 46), son las de información, explicación e interrogación. Se aclara que los empleados requieren estar informados para desarrollar su trabajo día a día; deben sentirse motivados, comprometidos y ser participantes activos del ejercicio de diálogo colectivo dentro de la organización. Pero fundamentalmente la comunicación interna debe integrar, comprometer y hacer que los trabajadores se muevan hacia el logro de los objetivos de la institución.

No es ocioso reiterar que la comunicación interna coadyuva al éxito de la organización, motivando al talento y promoviendo el conocimiento y las destrezas al interior de la institución. Lo complejo y variable que son los temas que se comunican en una organización así como las características de los públicos hacia los que se dirige, obligan a desplegar variadas herramientas, que cambian de acuerdo con el tipo de organización y la cantidad y dispersión de sus trabajadores, ya que no tiene las mismas necesidades una micro, una pequeña o una mediana empresa, en la cual los empleados se agrupan y llevan a cabo sus labores en un centro de trabajo que una institución con oficinas distribuidas en distintas ciudades o regiones geográficas.

Es una verdad incuestionable que los planes y programas de comunicación

interna pueden ser semejantes entre las instituciones; sin embargo, algunas herramientas y estrategias que funcionan muy bien para una organización pueden ser total o parcialmente inútiles y/o carentes de sentido en otra, ya que las necesidades de información pueden ser totalmente dispares en organizaciones muy similares. Esto es importante recalcar, cada organización debe realizar un estudio hacia el interior y determinar cuáles medios le son más útiles dadas sus características intrínsecas.

### 3.4.1 Comunicación formal en las organizaciones

Es necesario caracterizar los tipos de comunicación interna que se presentan en una organización. En ese sentido, debemos reconocer que dentro de las instituciones existe una estructura formal y otro informal y que las dos son indispensables para el buen funcionamiento de las organizaciones.

A la par que estas estructuras, los mensajes siguen determinados caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Una buena parte de estas redes son líneas formales de comunicación, mientras que otras se les determinan como líneas informales.

Por lo que se refiere a las comunicaciones formales se trata de todos los mensajes que se envían o reciben en la institución, que tienen relación con las áreas laborales y se mueven por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal.

En general, Gortari y Orozco (citado por Arras, 1990) afirma que las comunicaciones formales:

> *Responden y mantienen a la organización en cuanto a su proyección formal y social. También se denominan laborales. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad* (p. 95).

De esta manera la comunicación formal es aquélla en donde los mensajes fluyen por los medios oficiales establecidos por la jerarquía y que se encuentran especificados en el organigrama de la institución.

En ese mismo orden de ideas, podemos advertir que dentro de la comunicación formal se presentan las comunicaciones verticales que son las que se producen de arriba hacia debajo de los niveles jerárquicos y viceversa y que a su vez se subdividen en ascendente y descendente.

Comunicación vertical ascendente es la que va del subordinado hacia sus superiores; su beneficio más importante es que se constituye en un canal por medio del cual los administradores conocen las opiniones de sus subordinados, y les permite conocer de primera mano la información acerca del clima organizacional de la institución.

De acuerdo a Katz y Kahn (citados por Nosnik, 1988, p. 30) la comunicación ascendente es un termómetro de lo que sucede con la gente dentro de la

organización y es útil, dependiendo del grado de detalle que se tenga, para diagnosticar y pronosticar acontecimientos al interior de la institución para, de esta forma, poderlos manejar de forma más eficiente.

Además, la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y representa una herramienta para la toma de decisiones adecuadas.

Entre las ventajas de poner en práctica una buena estrategia de comunicación ascendente, se encuentran que proporciona información respecto de la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes; apoya para la medición del clima organizacional; promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones; permite que se determine con antelación si puede haber malas interpretaciones; aumenta la aceptación de las órdenes ejecutivas; mejora el conocimiento de la organización de todos los empleados y permite fundamentar la toma de decisiones.

Entre los tipos de comunicación ascendente tenemos:

Encuestas de actitud: comunicaciones mediante las cuales se recaba información referente a las opiniones y actitudes de los trabajadores con respectos a ciertos asuntos de interés de los administradores.

Sugerencias: son un medio para conocer las propuestas de los subordinados con relación a cómo desarrollar ciertas funciones sustantivas de la organización.

Consulta: se establecen para orientar a los subordinados y se maneja por medio

de preguntas que realizan los propios trabajadores. Cuando se responde a estos cuestionamientos se convierte en comunicación vertical descendente.

Quejas: es útil para detectar la insatisfacción o las inconformidades de los trabajadores relacionadas con su labor dentro de la organización.

La comunicación vertical descendente es útil para enviar mensajes de los superiores a los subordinados; su propósito principal es transmitir instrucciones suficientes y específicas de trabajo. Responden a quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué hacer el trabajo.

Ante esto queda claro que las grandes ideas gerenciales pueden verse reducidas a meras reflexiones personales si el gerente no las ejecuta a través de la comunicación. Los planes pueden ser los mejores, formulados con estricto rigor, pero en tanto no se comuniquen y se lleven a la práctica, la realidad dice que no sirven.

Es dable comentar que las necesidades de comunicación descendente que más comúnmente se presentan son las instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño y noticias a los empleados.

Los mensajes descendentes deben llegar como información nueva y no como algo viejo o repetido ya conocido o comunicado por otras y diversas fuentes dentro o fuera de la organización. La comunicación oficial debe llegar siempre oportunamente para ayudar a crear un ambiente de certidumbre y confianza entre los empleados.

Para que la comunicación descendente sea valorada por los empleados es necesario que haya aceptación de la persona que envía la información; dicha persona tiene que ser percibida como competente con relación al tema que comunica; debe haber confianza en la persona que informa al cual se le reconoce como líder; el mensaje tendrá que ser percibido como creíble; genera aceptación de las tareas y metas que la comunicación transmite y por último, la persona que comunica tiene poder para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea de manera directa o indirecta.

Entre las diferentes formas de poner en práctica la comunicación vertical descendente se encuentran:

Órdenes: mensajes en los cuales se le indica al empleado lo que debe hacerse.

Instrucciones: se utilizan para dejar en claro por qué y para qué se hace el trabajo.

Reglas: normas claras que determinan pautas de actuación dentro de la organización.

Manuales de procedimientos e instructivos: comunicaciones por escrito que tienen la función de dejar de manifiesto el cómo han de llevarse a cabo las actividades o funciones al interior de la institución.

Arras (1990) sostiene que:

> *Las comunicaciones formales, tanto ascendentes como descendentes, se pueden clasificar también como seriales, ya*

> *que éstas se definen como todos aquellos mensajes formales que pasan de un nivel jerárquico a otro y así sucesivamente. Es decir, son mensajes que se envían a través de otras personas. Por ejemplo, el mensaje que el gerente pasa al jefe de unidad y éste a su vez transmite su interpretación del mismo a sus subordinados, quienes lo pasarán a las personas del nivel jerárquico inferior. Cuando el mensaje llegue a su último receptor, si no fue realizado por escrito, resultará distorsionado* (p. 96-97).

Así mismo, considera que las transmisiones seriales presentan tendencias que pueden provocar problemas en la comunicación, tales como:

- *Se pierden detalles, pues se puede presentar que el individuo no considere ciertos aspectos importantes o que no sean de su atención;*
- *Modificación de detalles no muy definidos; y*
- *Se agregan detalles para cubrir algunas omisiones presentadas* (Pérez Martínez, 1998. P. 45).

Comunicación horizontal: se lleva a cabo entre personas del mismo nivel jerárquico; su función básica es la integración del equipo de trabajo y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Se entiende que la función primordial de este tipo de comunicación es proveer de un canal para la coordinación y solución de problemas, a fin de que se evite llegar a la consulta permanente con el superior, pues esto retrasa notablemente

la toma de decisiones. Además, se obtiene la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización lo que es verdaderamente relevante para lograr la satisfacción en el trabajo.

Lansbergen (citado por Arras, 1990) caracterizaba las comunicaciones horizontales, al afirmar que:

> *Las relaciones horizontales son aquéllas cuyas funciones no son el paso de órdenes hacia abajo o de información hacia arriba, y cuya naturaleza o características no son determinadas en principio por el hecho de que una persona es superior a otra en la jerarquía organizacional. La función de las relaciones horizontales es la de facilitar la solución de problemas que surjan por la división del trabajo, su naturaleza y características son determinadas porque los participantes tienen diferentes sub-objetivos organizacionales, pero sus actividades son interdependientes, por lo que necesitan interrelacionarse* (p. 97).

Se insiste en que una de las razones por las que es básico contar con una buena comunicación horizontal en las organizaciones es el hecho de que los departamentos tiene que relacionarse para desarrollar actividades comunes, ya que se presenta entre sus miembros la llamada interdependencia funcional y como se encuentran en el mismo nivel jerárquico es indispensable establecer puentes para compartir información.

Otro de los motivos es que, por lo general, las personas se comunican de forma más abierta con sus iguales, es más sencillo que fluya la información entre semejantes que entre superiores y subordinados. La comunicación horizontal está menos sujeta a distinción de estatus porque mediante ésta comparten un marco de referencia; independientemente de que los mensajes horizontales son casi siempre para la coordinación entre departamentos, no se trata de órdenes.

La importancia de la comunicación horizontal radica en que coadyuva para alcanzar con efectividad y eficiencia los objetivos e integra la actividad global de la institución.

Éstas son las formas y tipos en que se presenta la comunicación al interior de una organización y que están organizadas de manera formal, en la que la administración demuestra un interés por mantener comunicados a sus trabajadores; pero hay otro tipo de comunicación que se da de manera espontánea y no planeada por los administradores y es la comunicación informal.

### 3.4.2 La comunicación informal

Nosnik (1988) afirma que aunque la comunicación horizontal es uno de los tipos de la comunicación formal, en múltiples ocasiones es como un “puente” entre la comunicación formal y la informal, ya que muchas veces se da en la parte informal de la organización.

El mismo Nosnik (1988) define la comunicación informal como un intercambio de

información que se da entre los trabajadores en una organización, independientemente de los puestos que ocupen:

> *Sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente.*
>
> *Cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área (p. 58-59).*

De acuerdo con Suárez (2001):

> *En las teorías administrativas y de la organización, la comunicación informal se define generalmente como flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, y expresa la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato y le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece.*

Por tanto, la comunicación informal se realiza al interior de la organización y no presenta relación directa con el aspecto laboral.

Las comunicaciones informales son consideradas más humanas, más naturales; se dice que son las que alimentan a la organización en la parte informal y que se presentan entre empleados que pertenecen a grupos determinados dentro de la organización, los cuales buscan la manera de operar fuera del marco de la autoridad.

Así, en tanto que la comunicación formal está estructurada y sus maneras de ponerse en práctica se han previsto y regulado de manera oficial dentro de la organización, las comunicaciones informales son un conjunto de interrelaciones espontáneas que se basan en la simpatía, identidad y las relaciones afectivas o de rechazo entre los trabajadores, de manera totalmente independiente del cargo que ocupan.

De esta manera:

> *La comunicación informal se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización, es reconocida por los sujetos indagados como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional (quién es, qué hace)* (Suárez, 2001).

En la mayoría de las ocasiones cuando se trata de comunicación informal, las personas la relacionan con una de las formas de manifestarse de este tipo de comunicación al interior de las organizaciones: el rumor. No obstante, se ha comprobado que por medio de la comunicación informal también se transmiten noticias y comentarios.

Por lo tanto, los contenidos de la comunicación informal son:

Noticias: se transmiten los acontecimientos recientes que tienen cierto fundamento, pero que no han sido confirmados de una fuente con suficiente veracidad o la información es sólo parcialmente cierta.

Comentarios: se trata de interpretaciones de noticias, de informaciones o de textos que se han producido al interior de la organización. En algunas ocasiones sirven para iniciar alguna comunicación formal o para disminuir las tensiones en el grupo.

Rumores: ésta es la parte más dañina de la comunicación informal ya que generalmente los rumores son ambiguos, carecen de fundamentos y en su difusión quienes los transmiten seleccionan solo aquellos acontecimientos que más impacto les causaron, distorsionando el sentido original del mensaje.

Arras (1990) zanja la cuestión de la relevancia del rumor al afirmar:

> *Generalmente el rumor se origina cuando hay falta de información oportuna y adecuada, por lo que es necesario para contrarrestarlo proporcionar esa información con antelación. En caso de que nos enfrentemos a un rumor, hay que determinar sus causas y aclarar las situaciones de una manera clara y objetiva. Flores de Gortari y Orozco (1980, p. 75) nos comentan en relación al rumor y sus consecuencias lo siguiente: "El problema del rumor y sus consecuencias se generan por la comunicación ineficiente* (p. 99).

El administrador debe tener muy en claro las formas en que se presenta la comunicación informal, especialmente el rumor, para estar en posibilidades de controlar los efectos que ésta produzca en los empleados.

## 3.5 La comunicación interna en la era de la tecnología

Nos queda hacer una reflexión acerca de la cuestión tecnológica y los medios de comunicación institucional. Hasta hace algunos años, las organizaciones intentaban retener y motivar a sus empleados únicamente a través de publicaciones internas, principalmente revistas, periódicos y boletines. Pretendían que mediante estos medios los trabajadores desarrollaran un sentido de pertenencia y de identidad con la organización y que a la vez la institución desplegara un modelo para socializar con sus empleados.

No había duda de que la pretensión fundamental de esas herramientas de comunicación interna era generar y promover el orgullo de los trabajadores hacia la organización y su sentido de pertenencia; los fines eran claros y específicos, se trataba de provocar la participación de los empleados para suscitar la eficiencia y la productividad y aumentar la lealtad hacia la organización, sensibilizar a los directivos con relación a los empleados, impulsar las actividades sociales y recreativas dentro de la organización, reconociendo a la vez los logros individuales.

Esto significa que el proceso de comunicación estaba totalmente a cargo de los niveles altos de la organización; no obstante, se hacía hincapié en que estas publicaciones no se preparaban con el objetivo de que el personal manifestara sus opiniones, sino para asegurar la lealtad hacia la institución, a fin de que se

quedaran por mucho tiempo ocupando un puesto en la organización.

Como ya lo habíamos anotado anteriormente cuando las organizaciones incrementaron la comunicación como un recurso para tener y mantener la confianza e integración de sus empleados, el clima organizacional y la productividad mejoró de manera sustantiva, puesto que la interacción de sus públicos era constante y mayor.

Poco a poco las nuevas tecnologías se fueron incorporando como herramientas dentro de todos los tipos de organizaciones y para casi cualquier actividad, en la mayoría de las ocasiones presentando resultados positivos para las instituciones.

Estas nuevas tecnologías han apoyado para mejorar el perfil que tiene cada organización y permiten que la imagen de la institución sea perceptible en variados aspectos. De esta forma se han utilizado las tecnologías de información para las tareas de comunicación interna incrementando la eficiencia y alcance en el envío de la información.

Con estos medios se logró que la información que ofrece la organización acerca de sí misma tenga una interactividad casi permanente con el receptor, incrementando los canales de comunicación con que cuenta la organización. Los cambios que han surgido, obligan a las organizaciones a tener una vertiginosa adaptación a la tecnología y por ello, para el manejo de la comunicación interna no sólo es necesario contar con personal capacitado, ya

que además se deben tener las herramientas tecnológicas necesarias para efectuar un trabajo integral.

En este entorno tecnológico se destaca que las personas somos por definición seres sociales y ha quedado demostrado que el ambiente virtual ha desarrollado la manera de compartir intereses y afinidades; con esa idea en mente se ha incrementado el uso de la tecnología en las tareas de comunicación interna, y actualmente al hablar de canales tecnológicos, la organización debe considerar que cuando se dirige a un público en particular es necesario generar información concreta para el perfil específico de empleado a quien se emite.

Adicionalmente, al utilizar las herramientas tecnológicas para crear canales de comunicación interna se promueven mejoras en el clima laboral. No obstante, por sus propias características al utilizar la tecnología para la comunicación interna se debe evitar que quienes operan estos medios dejen de considerar a la comunicación como una herramienta, y pierdan el contacto directo con sus públicos. Esta situación de falta de contacto personal es muy fácil que se presente a través de los medios digitales; por ello, ahora más que nunca la palabra comunicar toma relevancia, porque refrenda su significado de compartir; acompañar con información. Es que una vez más nos referimos a verdades evidentes, si no se interactúa con el público interno, éste no participará, no se podrá esperar nada del mismo y no se alcanzan los objetivos para los cuales se ha gestionado la comunicación.

No obstante los grandes avances tecnológicos, en una gran cantidad de instituciones mexicanas los medios de comunicación interna, formalmente estructurados, utilizan mayormente como herramientas: oficios, memorandos, reportes, manuales internos, boletines informativos, reuniones, comunicación informal, sesiones de capacitación, reuniones de inducción, y esporádicamente uso de redes sociales, entre otros que se presentan con menor frecuencia.

Es importante destacar que cuando el área de comunicación interna ha sido implementada desde el punto de vista administrativo, los medios más utilizados son los oficios y los memorandos; en tanto que cuando se manejan desde la perspectiva de la comunicación y la propaganda los medios más frecuentes son la revista o el boletín informativo interno, las redes sociales y el correo electrónico.

Finalmente, conviene recordar que la comunicación interna debe ir en las dos direcciones o no es comunicación; es necesario escuchar la voz tanto de la dirigencia como de los empleados, y por esto se asemeja a una autopista en la cual la información circula con fluidez en los dos sentidos. De no suceder así o presentarse el caso contrario, se repetiría una situación muy común en las organizaciones que no han comprendido el valor estratégico de la comunicación: pueden tener excelentes medios de información interna, como periódicos con un diseño muy avanzado una producción costosa, pero adolecen de una auténtica forma de comunicación al interior.

## 3.6 El clima laboral, su importancia y elementos integradores

Como hemos revisado hasta ahora, la comunicación en las organizaciones ha tenido un largo proceso evolutivo que la ha llevado a las consideraciones actuales de ser fundamental para las instituciones.

Al respecto Miguel Ángel Robles (citado por Ramírez González, 2005, p.87), asegura que:

> *La integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia.*

Así, la percepción de la relevancia que tiene el trabajador es que se ha convertido en el principal factor de producción, por encima de las materias primas y del capital.

Aún más, sin duda la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.

Sandoval Caraveo (2004) afirma que:

> *(…) El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y ésto* (sic) *es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización* (p. 83).

A lo largo de este trabajo hemos analizado cómo las concepciones del trabajo se fueron modificando hasta la fecha en que las personas son consideradas el activo más importante de una empresa; hemos dicho que las más modernas e innovadoras máquinas no igualan la creatividad y originalidad de los trabajadores.

Si tomamos en cuenta lo anterior y lo ligamos a estos conceptos de clima organizacional, podemos entender la relevancia que actualmente se le imprime a la motivación y al clima laboral.

De acuerdo con Chiavenato (1997):

> *El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al*

> *grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades* (p.63).

En ese mismo orden de ideas, Sandoval Caraveo (2004) asevera que:

> *El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos* (p. 84).

Para la investigadora cubana Alina Segredo (2013) el clima laboral es:

> *El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los*

*objetivos de la organización*.

Desde este punto de vista tendremos que el clima laboral se presenta como una herramienta administrativa que es útil en la toma de decisiones de gerentes, pues permite prever un aumento de la productividad, dirigir la gestión de los cambios necesarios en la organización considerando el mejoramiento continuo.

Y Segredo (2013) sentencia que:

> *Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.*

Los estudios de clima organizacional proporcionan información importante para la adecuada gestión del cambio, pues son dirigidos al análisis de las personas que integran la organización con enfoque sistémico. Sin duda, el clima organizacional está enraizado en el comportamiento humano, por ello su revisión y cuidado se convierte en una necesidad para entenderlo y atenderlo en beneficio de los empleados y de toda la organización.

Ahondando un poco en esta idea, hemos revisado que una buena comunicación al interior de una organización no sólo es el resultado de la planeación de objetivos, estrategias y tácticas; sino que es consecuencia de una sucesión de retos que enfrenta la organización. El fin es establecer qué es válido y qué se aplica a determinada institución y en un tiempo definido, ya que su resultado

influirá de manera importante en los trabajadores.

Con insistencia hemos tratado el tema de que hoy por hoy las organizaciones líderes consideran muy seriamente los programas de comunicación para fomentar el vínculo con sus empleados. Para esas organizaciones es básico contar con colaboradores predispuestos a tener una mejor comunicación hacia los mandos altos y entre iguales ya que esto genera el impacto positivo al que aspiran alcanzar.

Destacamos que esta predisposición del personal es lo que llamamos clima organizacional.

Asegura Ekvall (citado por Martínez Ramírez, 1995, p. 54) que:

> *El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.*

Esto es, cuando a clima laboral se refiere en las organizaciones, invariablemente se está tomando en cuenta a la cultura de la organización y las relaciones laborales. Es por ello, que cada organización al determinar el clima laboral define cuáles y cómo son las condiciones físicas y laborales de los grupos que la integran, así como la comunicación que se presenta, las herramientas tecnológicas que se usan, su estilo de dirección, entre otros. Igualmente, se consideran las percepciones, ya que cada empleado puede tener una diferente

y en muchas ocasiones esta suma de percepciones permite advertir cómo se encuentra el clima laboral en la organización.

No obstante, se debe tomar en cuenta que para determinar o inferir el clima organizacional de una institución, la percepción no deberá ser la única consideración, pues el clima laboral es un atributo de la organización en donde los individuos están inmersos y lo viven de un modo común.

Paralelamente, se sabe que dentro de las organizaciones coexisten variados climas, y esto es debido a que cotidianamente las organizaciones están expuestas a diversas situaciones que implican una valoración de cada individuo; por lo que sobrevalorar o quitarle peso al clima laboral no permitirá instrumentar una buena implementación de la comunicación interna.

Sin duda, la organización mejorará la productividad en general cuando sus trabajadores más se convenzan de que el trato hacia ellos es el adecuado y se sientan partícipes de los procesos fundamentales de la institución; esto se puede lograr mediante la instrumentación de eficientes esquemas de comunicación interna, por lo que en la actualidad, comunicar no es una actividad más dentro de la organización, sino un compromiso que redunda en eficiencia y eficacia de la misma.

Visto así, no se puede negar la conexión existente entre la comunicación interna y el clima laboral de una organización.  Ante ello, debemos hacer hincapié en que dentro de la comunicación de toda organización no solo se dan aspectos

que provocan efectos positivos sobre el clima laboral también se pueden presentar algunos que produzcan efectos contrarios; esto va a depender de la forma en que la comunicación interna refleje y transmita situaciones como la cultura, las interrelaciones, la motivación y el liderazgo que se identifican claramente entre los públicos y que inciden en el clima laboral de la organización. Si tomamos como ejemplo el aspecto cultural, debemos anotar que cada organización tiene una cultura, y que ésta es integrada por:

> *El conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos […] los miembros de una entidad* (Capriotti, citado por Ramírez González, 2005, p. 55).

Visto así, además de la comunicación, la conjugación de los valores, las creencias y las formas de conducta aceptadas y compartidas por todos los miembros de la organización, produce un clima laboral determinado.

Por lo que la cultura de las organizaciones contribuye al clima laboral, y a su vez esta cultura fue influenciada por el clima preexistente. Así que una gestión adecuada de la comunicación interna, enfocada para reafirmar la cultura organizacional redundará en un mejor clima organizacional, y es indispensable para el comunicador considerar este aspecto al momento de diseñar las

estrategias y planes de comunicación organizacional.

Por otra parte, los aspectos negativos que pueden resultar de una mala aplicación de la comunicación interna son básicamente la falta de transparencia, la carencia de líneas de mando o la tergiversación de los mensajes enviados que por lo regular ocasionan un impacto que provoca efectos desacertados en el clima laboral.

En ese mismo sentido, se ha detectado que las organizaciones modernas han modificado los patrones tradicionales de interactuar al interior y ahora el impulsar el aspecto participativo se ha convertido en una cualidad potenciadora para dar origen a la comunicación que deben poner en práctica las instituciones. Hoy por hoy es una exigencia que se incluya a todo el personal de la organización y se les haga sentir que se trabaja en equipo.

Se pretende que mediante la colaboración de los empleados se forme un grupo sólido en el que el sentido de pertenencia sea fuerte y la ayuda que se proporcionen sea para el desarrollo colectivo. En una era en la que la información se ha convertido en un pilar de la administración, y saber dónde encontrarla y cómo analizarla es una de las habilidades estratégicas para competir en el mercado, saber comunicar se considera otra de las habilidades esenciales de los trabajadores; solamente trabajando en equipo y compartiendo la información las organizaciones llegarán a lograr sus objetivos. Y para ello es indispensable interactuar con el público interno, hacerlo participar, integrarlo en

la estrategia que garantice se sienta escuchado y que sus opiniones son tomadas en cuenta.

### 3.6.1 El clima laboral y la comunicación interna en situaciones de crisis organizacional

La comunicación interna es particularmente importante para mantener el clima organizacional cuando se presenta una crisis; la comunicación organizacional es una herramienta básica para superar los momentos cruciales que enfrentan las instituciones; su utilización es imperiosa cuando se presenta una crisis, ya que la organización deberá utilizar las herramientas comunicativas que aseguren mantener informados constantemente a sus públicos o stakeholders; y aquí es fundamental recordar que:

> *El empleado es siempre una audiencia clave para la empresa. Esto es así antes, durante y después de una crisis* (López, 2000, p.168).

Al ser un público clave en la organización, la elección de las herramientas de comunicación será un aspecto básico en momentos como éstos, ya que no es adecuado comunicar al público interno con herramientas cotidianas cuando la situación es diferente y muchas veces drástica.

En una situación de crisis lo más recomendable es que:

> *Cuando se gestiona la comunicación interna, el papel*

> *protagonista esté a cargo de los directivos de la empresa, el director de comunicación o algún vocero que tenga habilidades para hablar de forma que transmita serenidad y congruencia en lo que sucede* (Arana Fernández, 1997, p. 59).

En una situación difícil lo deseable es mantener un clima laboral estable y hacer que todos los trabajadores sientan que son tomados en cuenta para las decisiones importantes en todo el lapso de la crisis; además, mediante la comunicación, se promoverá una mayor colaboración y en el futuro se generará en la organización un sentido más profundo de pertenencia, ya que se promovió que todo el personal se sintiera útil en un tiempo crítico.

## 3.7 Canales de comunicación interna

Al establecer el plan estratégico de comunicación en una organización es requisito indispensable realizar un análisis considerando que en adelante se deberán tomar una serie de decisiones constantes y planificadas que implican la utilización de diversos canales. Es necesario poner énfasis en que toda esta información debe ser manejada de tal forma que responda al objetivo organizacional, y que permita al receptor recoger los mensajes de manera fácil y rápida.

La organización, de acuerdo a sus objetivos, ubicará qué canal utilizar; se afirma que un canal tradicional le proporciona a la institución la posibilidad de originar

un contacto más directo con sus trabajadores para una comunicación de carácter relevante. Por el contrario, el canal tecnológico se debe utilizar cuando es un asunto trascendente, pero no demanda una acción directa entre jefe y empleado. La consideración y elección de los canales de comunicación interna y sus soportes, le brindará a la organización muchos aspectos positivos, como mayores recursos para que la institución sea solvente y eficaz al momento de compartir información, y no únicamente le provee de lo relacionado con la participación de sus trabajadores. De la misma forma, y quizá más importante, le dará al personal accesibilidad a la información y la posibilidad de que en el futuro ellos mismos gestionen los recursos que la organización les provea, haciendo que la comunicación se dirija en todos sentidos dentro de la institución. Como es lógico suponer, en los canales tradicionales el soporte más utilizado será los documentos escritos o las instrucciones verbales. Por lo que se refiere al escrito, la palabra será la clave y por medio de ella el emisor transmitirá de manera clara y, sobretodo, cuidada, ya que la información que se envíe debe ser precisa y generar una respuesta adecuada. Adicionalmente, este soporte ayuda a conservar un registro, puesto que los datos enviados son tangibles y dejan una forma de comprobación de que la información se recibe. No obstante, es factible encontrar la desventaja de que propicia:

> *La unidireccionalidad paralela, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación con relación*

> *a que el mensaje se ha recibido y comprendido* (Katz y Kahn, citado por Chiavenato, 1997, p.23).

Este soporte debe ser usado con precaución, puesto que utilizar un oficio o un memorándum cuando se quiere, por ejemplo, comunicar el despido a una persona no es la manera más adecuada y el de hacerlo por ese medio generará un clima negativo en la organización.

Por lo que respecta a los códigos orales, su ventaja es la retroalimentación inmediata, sin distorsiones, lo que sin duda genera un clima positivo en la organización; la parte negativa se presenta cuando un mensaje verbal se transmite de boca en boca provocando, ahí sí, la distorsión o la malinterpretación del mensaje y un clima de incertidumbre y desconfianza.

Por contraparte, existen ocasiones en que al utilizar este canal y enviar la información de manera verbal se corre el riesgo de que el mismo mensaje sea retransmitido por varias personas más y se produzca la distorsión o malinterpretación de los mensajes enviados.

Los canales tecnológicos, por otra parte, disminuyen las distancias entre emisor y receptor, por lo que la respuesta que se recibe puede ser más rápida que si se utiliza algún otro soporte. Es de señalarse que en un canal electrónico el receptor se convierte en productor de contenidos, por lo que cuando la organización envía información, el receptor al retroalimentar puede sugerir y argumentar alguna nueva idea o proceso para la organización, lo que provoca que los trabajadores

se sientan tomados en cuenta haciendo que mejore el clima laboral. La adaptación y uso de herramientas tecnológicas, implica que la organización se adecue al mundo globalizado, que esté al tanto de programas actuales y considere la capacitación constante del personal.

La característica principal del soporte digital es su bidireccionalidad con el público objetivo, que a la vez es su principal ventaja, así como el hecho de poder utilizarlo de forma masiva.

Adicionalmente, las organizaciones deben considerar que el emisor y el receptor estarán en un constante contacto cibernético, con el riesgo de que se pierda la conexión física y se tienda a distorsionar mensajes. No obstante es importante que las organizaciones implementen este canal, ya que puede ser positivo para propiciar un clima efectivo, que acerque a las diversas generaciones que actualmente están conviviendo en las instituciones.

La cartelera, periódicos murales o tableros de avisos, como se ha dado en llamarles, son otra herramienta que genera la difusión del mensaje en lugares comunes donde circulan los trabajadores, lo importante será colocarlas en espacios visibles, sitios estratégicos en la organización. El diseño de la información, los tipos de letra que se utilizan, los colores deberán apoyar para que el empleado realice una lectura rápida de la información. Uno de los factores a considerar al implementar esta herramienta es que se debe cuidar que la información sea actual y escrita de forma breve, la construcción de los mensajes

debe ser atractiva y tener impacto, lo anterior es un trabajo complicado si no se sabe qué comunicar o cómo comunicarlo.

Uno de los errores más comunes que provoca un clima laboral no favorable es que se dé la transmisión de mensajes solamente de forma descendente porque ocasiona una selección de temáticas que vienen exclusivamente de los directivos, sin tomar en cuenta la opinión del resto de los miembros de la organización.

Los manuales de procedimientos son una herramienta que delinea en forma clara lo que se realiza en la organización, así como la manera en que deba realizarse cada actividad; se trata de un documento interno y por lo tanto no será de libre distribución, su uso es específico cuando un empleado se encuentra en la etapa de inducción o porque se deba hacer una adecuación a un procedimiento. Su uso propicia un clima laboral positivo ya que el empleado sabe qué y cómo realizar sus actividades cotidianas.

Otra de las herramientas tradicionales que son muy útiles para las organizaciones son las encuestas de clima organizacional, las cuales evalúan a todo el equipo humano de la institución. Mediante la encuesta se conoce la opinión de los empleados y se puede definir cómo aumentar la comunicación entre ellos. Es necesario asegurarse que la encuesta sea aplicada adecuadamente y se hayan formulado preguntas que determinen aquellos procesos que provoquen el deterioro o ya han empezado a afectar las relaciones

y la interacción entre los miembros de una plantilla laboral o de cualesquiera de los equipos de trabajo en sus relaciones pactadas con la empresa. Por este tipo de procesos complicados se pierden talentos para una organización; no obstante, los métodos y herramientas comunicativas que se ponen en práctica actualmente permiten tener un mejor conocimiento y control de estos problemas. Esta herramienta se recomienda implementar cuando la organización es grande, y no existe una relación directa entre los integrantes del grupo o área. Es importante que la idea de aplicar un instrumento de este tipo provenga de la directiva de la organización, que se informe al personal por qué se hace la encuesta y qué se va a evaluar, a fin de evitar malos entendidos; igualmente se recomienda segmentar las preguntas dependiendo de los tipos de públicos que se tienen.

Es fundamental que se den a conocer los resultados de las encuestas que se realizan, dado que tener conocimientos de qué mejoras o modificaciones se realizarán en la organización producto de los comentarios vertidos en la encuesta ayudará a generar mejor clima laboral.

Otra herramienta que se utiliza de manera común son los cursos, seminarios o talleres de capacitación, que favorecen para que el funcionamiento de una organización represente un fuerte apoyo para el continuo movimiento de la misma.

El desarrollo del personal se realiza porque se ve una necesidad de mejorar sus

conocimientos y habilidades con respecto a las tareas diarias. Esta necesidad se manifiesta, sobre todo, cuando como resultado de las evaluaciones de desempeño se ve que el personal lleva a cabo sus tareas de manera diferente a lo que debería hacer; en ese sentido, las capacitaciones perfeccionan la relación de conducta entre grupos, haciendo que el trabajo en equipo sea factible.

Es dable afirmar que lo que se busca es una relación entre un buen comportamiento de los líderes de las organizaciones y la productividad de la empresa, de tal forma que se fomente la participación, la confianza y la consideración en los empleados, porque no podemos soslayar que el fin de cada organización es tener una estructura con metas y organizada, logrando los más altos niveles de desempeño.

Entre las herramientas tecnológicas utilizadas modernamente está el correo electrónico el cual tiene la característica de permitir una respuesta inmediata, por lo que el proceso de enviar o recibir información puede ser óptimo, ya que la respuesta puede llegar de manera instantánea. Pero es necesario indicar que no está hecho para la difusión de información, sino para la comunicación y que presenta la desventaja de que si existe sobresaturación el destinatario no mirará el mensaje, descartándolo sin siquiera haberlo abierto; de la misma forma se tiende a adjuntar archivos con el propósito de optimizar el tiempo, con el riesgo de que no se lea el archivo anexo o que por su tamaño no se le pueda descargar.

Un medio más de comunicación interna son los portales de internet, herramienta

clave al comunicar cómo es la organización, esto es, en la página institucional se debe colocar qué hace, a qué se dedica, cuál es la misión y visión de la organización, de forma que se tenga un contenido claro que le brinde información al interesado, y que le muestre a la organización y a quiénes la integran.

El portal de internet le da al empleado un punto de referencia para que busque más información de la institución, no es un sitio destino en donde se encuentra la información institucional y se termina el aprendizaje. Los portales en internet tienen una gran utilidad y muy bajo o nulo costo, por lo que es recomendable que cada organización diseñe uno y haga un uso efectivo de él. Pero como todo tiene una desventaja, y es que si no se le actualiza se pierde el interés de los lectores puesto que no encuentran información valiosa y vigente; además, el área de comunicación interna de la organización deberá idear una estrategia que haga que el público interno esté interesado permanentemente por entrar y buscar las novedades que se le presenten.

Entre las herramientas muy socorridas en la actualidad está el intranet cuyo acceso permite que los integrantes de una organización manejen la información y se conecten entre ellos, las organizaciones la utilizan como herramienta para compartir información de manera rápida o para reunir a un grupo de personas e informarles acerca de nuevos procesos o actividades o para apoyarse como equipo en actividades que requieren del concurso de varias personas. Su costo es bajo y al igual que con el correo electrónico su riesgo es despersonalizar la

comunicación y perder el contacto humano al interior de la organización.

En resumen todas las herramientas de comunicación interna pueden generar el sentido de pertenencia en los trabajadores, ayudarán a gestionar un mejor clima laboral y por ende aumentarán las posibilidades de alcanzar los objetivos de la organización. Es importante no descuidar que estas herramientas deben ser medidas para tener una idea cierta de su funcionamiento, ya que al comprobar que si optimizas la comunicación ineludiblemente la identidad institucional aumentará y por tanto mejorará la imagen interna –y la externa- de la organización.

No podemos soslayar el hecho de que cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras, por lo que es básico que cuando se estudia el clima organizacional, además de analizar las cuestiones de comunicación, se exploren “dimensiones” como liderazgo, motivación, retribución y participación. Con esta idea se acepta que:

> *La comunicación es una categoría sociopsicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación* (Segredo, 2013).

Segredo (2013) realizó un estudio para analizar las cuestiones relativas al clima laboral en el que seleccionó categorías para estas cuatro “dimensiones”, como ella les llamó, a través de cinco incisos de un instrumento para medir el clima organizacional.

- Liderazgo, exploró las categorías: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.
- Motivación, agrupó: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo.
- Reciprocidad, estudió: aplicación del trabajo, cuidado al patrimonio de la institución, retribución y equidad.
- Participación, evaluó: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información e involucrarse en el cambio.
- Comunicación, exploró: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación.

Como podemos advertir la comunicación interna está muy ligada al clima organizacional; tienen una influencia mutua que las hace casi indivisibles dentro de una institución.

Por ello se reitera que la comunicación presenta una gran relevancia cuando se

trata de definir, modificar y mejorar el clima de una organización; no es un asunto menor contar con los medios, las herramientas y los soportes necesarios para mantener comunicados a los empleados para mejorar el ambiente de trabajo y lograr los objetivos que como organización se han planteado.

Solo como punto final en este apartado subrayo lo expresado por Miguel Ángel Robles (citado por Frías Guajardo, 2000, p. 56):

> *La comunicación interna debe ser coherente con la externa y debe ir por delante de ella, especialmente cuando se producen procesos de cambio o reestructuración que afectan a los empleados de la empresa. No hay peor fracaso en comunicación interna que los empleados de enteren por la Prensa de las noticias que les afectan.*

Así se considera fundamental la implementación de una eficiente estrategia de comunicación interna en las organizaciones pues sería lamentable quedar expuesto a que sean los medios de comunicación masiva la principal fuente de información para el personal, perdiendo de esta manera el control acerca de lo que saben o de lo que perciben los empleados de la organización para la cual trabajan.

# 4. LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

Se ha convertido en un lugar común referirse a la importancia que han tenido las tecnologías de la información y de la comunicación para provocar grandes y acelerados cambios en el mundo contemporáneo.

Y es que con motivo de esta revolución oímos comentarios como que:

> *Las nuevas tecnologías (ordenador, fax, teléfono móvil, Internet, plataformas digitales de televisión, etc.) persiguen desarrollar las capacidades intelectuales del hombre, a través, sobre todo, de la comunicación. Con ellos se corre el peligro de la colonización cultural de ciertos países o empresas en detrimento de las culturas propias. La virtud estará en saber alcanzar el equilibrio* (Solís, 2015, p. 21).

Un equilibrio que ha sido muy complicado lograr, porque a partir de la década de los ochentas del siglo pasado, una buena parte de los habitantes de este planeta hemos visto cómo a un ritmo que hasta entonces no se había advertido, las actividades cotidianas se modificaban con la entrada de los nuevos aparatos que, en apariencia, hacían que realizar cualquier tarea fuera más sencillo.

Aunque tengo que advertir que para quienes hemos vivido este maremoto de modernidad, no ha sido tan fácil. Hemos tenido de pasar rápidamente de que nos pagaran en cheque o efectivo a la tarjeta y al cajero electrónico; de la cámara de rollo a la digital y de ahí a la del teléfono; fuimos de la máquina de escribir a

la computadora de escritorio hasta llegar a la tableta; pasamos del periódico en papel, la radio y la televisión al periódico digital… y lo que aún nos falta, pues los avances no se detienen.

Con esta fuerza:

> *Los medios de comunicación han modificado, sobre todo en el siglo XX, nuestros hábitos y nuestras pautas de comportamiento. Piénsese que la radio primero, y luego la televisión, no sólo se convirtieron en el centro del hogar, sino que incluso determinaron la ubicación de los muebles en el comedor. Esto ha cambiado. Por ejemplo, en la actualidad el ordenador ha impuesto nuevos hábitos alimenticios, especialmente entre las personas que trabajan frente al aparato. Se llama desk dining al hecho de no descuidar el trabajo informático llegando incluso a comer mientras se trabaja con el ordenador (hamburguesas, trozos de pizza, donuts, cafés, etc.; son los nuevos alimentos)* (Solís, 2015, p. 19).

En una publicación española en internet, Cuadernos de Comunicación Evoca, en su primer número, se asegura que:

> *El gurú de la convergencia, Nicholas Negroponte, vaticinó hace veinte años que "lo que pueda ser digital, lo será". La información, las noticias, lo podían ser y ya lo son. La*

> *digitalización de todo tipo de información -video, audio, texto-, junto con Internet y la globalización, ha transformado radicalmente el sector de los medios de comunicación, comenzando por la prensa escrita. Hablar de transformación, de cambio de paradigma, de crisis, de revolución de los medios… comienza a ser un lugar común, aunque no por ello menos real. Seguramente, estamos inmersos en el cambio más profundo en el mundo de la Comunicación desde la aparición de la imprenta, hace casi seiscientos años* (p.3).

Amén de la revolución que en cuanto a tecnología significó la aparición de la computadora, en el aspecto social, el acceso que tenía cualquier persona para manejar un ordenador representó un antes y después en cuanto a la forma de comunicarse, fue un punto de quiebre para el desarrollo, la creación de contenidos y la transmisión de información, tanto para la sociedad en su conjunto como para los individuos en lo particular.

Y fue un acontecimiento muy humano el que se dice precipitó ese despertar, el que los ojos del mundo se fijaran fuertemente en lo que los medios digitales estaban empezando a ofrecer.

En un interesante artículo titulado *Michael Jackson y el nuevo modelo de periodismo digital*, López Parra (2011) asegura:

> *A partir del análisis de caso sobre la cobertura periodística de la muerte de Michael Jackson y el comportamiento de los*

> *llamados medios tradicionales frente a los digitales, se reconstruye el momento en cómo se vivió esa jornada y el papel que tuvieron las redes sociales para difundir la información a nivel internacional* (p. 187).

La combinación noticiosa fue explosiva, un personaje profundamente popular, querido y odiado por muchos, el misterio que lo envolvía y el naciente empuje de los medios digitales, hicieron que muchos buscaran en internet las respuestas a sus interrogantes acerca de lo que se decía estaba sucediendo:

> *Se parte de la premisa de que el fallecimiento de Michael Jackson, como acontecimiento noticioso, representa un parteaguas en el mundo digital y la Internet respecto al manejo de contenidos y cobertura de noticias. Millones de personas de todo el mundo se enteraron por Internet. Esto explica, en parte, la tendencia global de por qué la gente está apagando la televisión y dejando de comprar periódicos* (p.187).

Todo esto ha contribuido en gran manera para que se considere que, de manera paulatina, internet se ha ido convirtiendo en el rey de los medios.

## 4.1 Periódicos digitales. El origen

La historia de las computadoras no es muy larga, la del internet es menos amplia aun; sin embargo, muchos han sido los avances- al principio despacio y de manera paulatina, apresurada y precipitada en los últimos tiempos- que fueron dando forma a los equipos modernos.

> *Haciendo un poco de historia, la primera computadora electrónica digital construida en EEUU data de fines de la Segunda Guerra Mundial, bajo el nombre de "ENIAC" o "Electronic Numerical Integrator And Computer (Computador e Integrador Numérico Electrónico)". Pesaba 30 toneladas y contenía 18.000 tubos al vacío, los cuales fallaban a razón de un promedio de uno cada siete minutos. Con la llegada del transistor en la década de los 50, permitió reducir significativamente el tamaño de las computadoras. John Presper Ecken y su colega John Mauchly, diseñaron hacia 1945 la gigantesca computadora por un contrato con el Ejército norteamericano* (Solís, 2015, p.76).

Durante los primeros años de la década de los sesenta del siglo pasado, las computadoras (como se les llama en América, los ordenadores en España) aún eran muy lentas e inestables; además presentaban el problema de que sólo podían compartir muy poca información. Estas máquinas, enormes en tamaño,

dependían de un módulo central unido a diversas terminales; pero si por algún motivo el módulo central fallaba el flujo de información se detenía y las terminales no tenían utilidad alguna.

Un avance significativo se produjo cuando se creó el primer “ratón”, ese dispositivo de la computadora que permite la comunicación entre la máquina y el ser humano y que facilitó el desarrollo de los sistemas operativos mediante ventanas como Mac OS y Windows.

Para 1965, se acuña el término hipertexto para significar la forma de enlazar de manera automática diversos y variados documentos en los cuales los contenidos están relacionados; con esto los sistemas gráficos para operar con la computadora, como por ejemplo Macintosh o Windows, se basaron en aplicar los principios hipertextuales, al igual que la manera de organización de contenidos en un CD-ROM.

De manera inevitable:

> *La computadora llegó en primer lugar a los periódicos norteamericanos al inicio de la década de los 60. La composición computarizada dejó sin trabajo a los linotipistas, lo que en su momento creó un grave problema social. En una primera etapa fueron mecanógrafos expertos y después – conforme el uso de la computadora se hacía más sencillo gracias a nuevos softwares- los propios periodistas quienes componían los textos que eran enviados directamente a*

> *computadoras centrales donde se armaban las páginas* (Rodríguez Revollar Cap. 4 p. 1).

Diversos fueron los soportes en que se presentó la escritura de libros y revistas que marcaron la ruta a seguir para el periódico digital tal como lo conocemos ahora; podemos señalar al videotex, el teletexto, el teleperiódico, el audiotex, el periódico por fax y los diarios en CD-Room.

Frente a las nuevas tecnologías se fue sustituyendo a la máquina de escribir y al linotipo, las computadoras arribaron a las casas editoras llevando una forma más rápida de trabajo; pero también más barata y no podemos ignorar el hecho de que los periódicos son un negocio y por lo tanto es necesario que produzcan ganancias.

En esos tiempos de cambio, el británico Tim Berners-Lee concibe la creación de una herramienta de comunicación entre los científicos nucleares pertenecientes a Centre Européen de Recherche Nucleaire (CERN), en dónde él trabajaba, y con ella logra compartir la información e interconectarse por medio de un sistema de hipertexto basándose en el internet. Este método de Berners-Lee mostraba ya un par de rasgos que serían las características clave de la futura World Wide Web (www): el sistema hipertexto en donde la información tomaría figura de texto, gráfico o video y que sus enlaces tuvieran un alcance global. A partir de esto se programaron todos los elementos que dan forma a la www: el lenguaje informático, sistema técnico de comunicación y la organización de las

direcciones identificativas. Así, mediante el hipertexto se logró que con un clic del ratón de la computadora sobre una palabra determinada se pudiera encontrar más información y que se ampliaran los contenidos o los temas relacionados con esa palabra:

> *En los comienzos de Internet los expertos ya anunciaban que este medio de comunicación iba a poner en peligro los soportes tradicionales. Hablaban incluso de la posibilidad de que la prensa y el libro pudieran llegar a desaparecer. Es la misma sensación que a lo largo de la historia se ha producido en la sociedad con la aparición de cada nuevo medio de comunicación. La tendencia innata de la sociedad es pensar en la sustitución de los anteriores, pero la misma historia ha demostrado que cada nuevo medio que ha surgido, ha encontrado su "hueco" en la sociedad y se ha confirmado un sistema de comunicación basado en la complementariedad* (Solís, 2015, pág. 19).

Para 1997 varios periódicos de Estados Unidos decidieron recortar su formato para reducir sus costos de papel en virtud de que cada vez los materiales con los que se editaban los periódicos impresos era más caros. Eso provocó, por supuesto, que los anunciantes exigieran que no se comprimieran los ejemplares porque se disminuía el espacio visual, pero imperó la opinión de los editores frente al argumento de que de seguir del mismo tamaño deberían incrementar el

precio de la publicidad, por lo que se adoptó el nuevo formato, que, no obstante, encontró voces de aprobación en quienes lo encontraban más fácil de manejar. De acuerdo con Rost (2006), quien cita a otros autores:

> *Resulta difícil situar un comienzo de las noticias en internet. Estamos ante un fenómeno gradual que, considerado a nivel internacional, no tiene una fecha clara de inicio" apuntan Canga Larequi y otros (2000:24). De todos modos las experiencias "más interesantes" surgieron en la segunda mitad de los ochenta y el lanzamiento definitivo de la fórmula en los años noventa básicamente en los Estados Unidos* (p. 88).

Así, con muchas herramientas tecnológicas a la vista, el avance de los periódicos electrónicos se veía incontenible, sobre todo en los Estados Unidos del Norte.

En un principio se consideraba como información electrónica la que se preparaba a través de una Electronic News Gatering (ENG), que era especialmente para televisión, básicamente para emisoras locales en ciudades grandes de la Unión Americana.

El periódico impreso parecía ir perdiendo fuerza, y una de las razones principales para ello es que su proceso de elaboración era más oneroso; no obstante, el balance mostraba que el periódico digital carecía de potencia en el tratamiento informativo, aunque ofreciera rapidez e inmediatez para informar y la utilización de variados recursos que poco a poco se fueron incorporando vía internet para comunicar. Por supuesto que la mayor ventaja que presentaban los periódicos

digitales era que se eliminaba la distribución y se abría paso a la presencia en casi cualquier lugar de manera inmediata.

Pero con la modernidad llegaron también críticas y oposiciones; la gente que se dedicaba a la prensa escrita se preguntaba si las nuevas formas eran realmente una manera de hacer periodismo. Puedo asegurar que los periodistas de antes no se resignaban a este drástico cambio. El año 2001 le hice una entrevista a un periodista de la vieja guardia en Chihuahua, don Eloy Morales, director de un periódico ya extinto en la ciudad de Parral, Chihuahua. Me dijo que se había perdido el olor a tinta, ese olor que llenaba la vida y que le decía que las noticias estaban por salir; esa emoción no se siente con la computadora, se pierde la pasión por la noticia, aseguraba; el artículo resultante de la mencionada entrevista se publicó en la revista Tercer Milenio, en el número 13, mismo que se incluye en el anexo 2.

En el mismo orden de ideas, al tiempo que se reconoce que los cambios que ha traído la tecnología representan una “revolución imparable” es muy frecuente encontrar a personas que se oponen a la tecnología, y muy especialmente a la tecnología relacionada con la comunicación. Una de las razones de este negarse a la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas es que las innovaciones se presentan con una gran velocidad que resultan incomprensibles. Nunca, en la historia de la humanidad, se había cambiado tanto en tan corto lapso de tiempo.

Y es que, gurús de la información como Negroponte decían que ser digital implica también una nueva forma de concebir la información:

> *En un mundo digital el medio no es el mensaje, sino una encarnación de éste. Un mensaje puede tener varias encarnaciones que derivan de manera automática de la misma información* (Negroponte citado por Jórdar Marín, 2010).

Se dice que en el futuro, el emisor podrá enviar una corriente de bits, como ejemplo se pone la previsión meteorológica, y que el receptor tendrá posibilidades de convertir en muchas maneras.

Por otra parte, en Estados Unidos los periódicos más importantes empezaron ofreciendo su información a distribuidores como *America Online*, y estas compañías cobraban a los suscriptores una cantidad no muy grande de dinero a cambio de entregarles el periódico digital regularmente uno o dos días después de que hubiera salido a la calle. Lo que se buscaba es que los lectores tuvieran en su poder algunos reportajes o artículos y les representara alguna ventaja informativa. Así los lectores obtenían beneficios porque conseguían un trabajo bien estructurado y redactado con cuidado, y además se ponía a la disposición de los usuarios un centro de documentación.

Con cada innovación en los periódicos digitales se afianzaba la creencia de que los periódicos en papel muy pronto serían cosa del pasado, versiones arcaicas que poco a poco irían desapareciendo. No obstante, en los primeros tiempos de

la aparición de los diarios digitales hubo muchos editores y lectores que se resistían, y aún ahora hay quienes se oponen, porque consideraban que el periódico digital simplemente no es periódico; por ello, optaron por agregarle invariablemente la palabra online para significarlos y diferenciarlos.

Hubo otros aspectos que se suponían de menor importancia pero que también pesaron fueron los temas ecológicos, ya que el nuevo soporte representaba un ahorro sustancial de papel y por lo tanto una disminución considerable en la tala de árboles, añadiéndole que los periódicos electrónicos también pueden ser impresos en papel digital, que representa la ventaja de que se puede borrar y cargar un periódico nuevo diariamente.

Otro de los grandes retos que estaban enfrentando los periódicos impresos era la baja constante de lectores; era notorio que cada vez menos personas compraban las ediciones y adicionalmente había una notoria disminución de personas que recurrían a los periódicos para anunciar sus productos. Esto provocó que la industria de la comunicación buscara nuevas fórmulas para subsistir; se recurrió a diversas estrategias ya que los editores se negaban a modificar sustancialmente su manera de trabajar.

No cabe duda que los periódicos digitales han representado una alternativa para recuperar lectores. No obstante, en un principio la versión digital ofrecía la misma información que la presentación impresa, sus contenidos no variaban prácticamente en nada, por lo que no les garantizó incrementar el número de

lectores, ni mejoró el negocio. Esto no fue por mucho tiempo ya que muy pronto se ofreció la innovación que ha sido la característica principal de los periódicos digitales como los conocemos hoy: la modificación constante de la información. Inicialmente, esta actualización era una o dos veces al día, pero poco a poco, al irse incrementado el número de periódicos digitales, la competencia por ganarse lectores se centró en la rapidez con que se modificaba la información, por lo que los editores concentraron la contienda en quién era capaz de cambiar más a prisa la información y por lo tanto quién era el primero en tener en su portal los eventos noticiosos más recientes.

Esta velocidad se encuentra entre las características de los medios de comunicación que ha dejado una importante huella en la sociedad contemporánea:

> *El mundo de la comunicación ha sido uno de los sectores que más se ha transformado en el siglo XX. El desarrollo de las llamadas tecnologías de la información y la comunicación son el principal motor de los cambios que se producen en la sociedad, y sin duda, los avances en las telecomunicaciones y especialmente en Internet, han posibilitado que la información se distribuya a velocidades impensables anteriormente* (Solís, 2015, p. 21).

En este escenario, las empresas editoriales advirtieron las oportunidades que tenían enfrente para revolucionar el mundo de la comunicación y revisaron la

posibilidad de ofrecer una verdadera prensa en internet. Procuraron dejar de seleccionar noticias aisladas que se colocaban en un servidor unas cuantas horas después de su edición; advirtieron que debían aprovechar las ventajas que las tecnologías estaban ofreciendo y enfilaron el camino hacia nuevas formas de interconexión con sus lectores y de la radical modificación de las maneras de hacerles llegar los contenidos informativos:

> *El año de 1994 fue clave. De hecho, suele ser tomado como punto de partida del periodismo digital (Navarro Zamora, 2004). No solo porque una buena cantidad de medios en Estados Unidos y Europa estrenaron sus ediciones en los servicios comerciales sino porque se inauguraron los primeros sitios de noticias en la Word Wide Web. Gracias a la creación del navegador Mosaic en abril de 1993 –convertido en Netscape un año más tarde- la web ya era un medio más navegable que soportaba imágenes* (Rost, 2006, p. 90).

Pero navegar en ese turbulento mar que ha representado el internet es complicado por la gran cantidad de información que se maneja. Así, encontramos opiniones como la de Hernández Soto (2010) quien asegura que:

> *El primer diario electrónico nació como antecedente de los diarios digitales, ciberperiódicos o cibermedios, aunque no existe un acuerdo acerca de cuál fue el primero. Esta confusión viene de asociar el periodismo en red únicamente a Internet.*

> *Antes de Internet hubo iniciativas electrónicas en pantalla que son antecedentes y que deben figurar en el ámbito de ese periodismo electrónico que sirvió de campo de experimentación para el periodismo digital* (p. 159).

Se dice que las primeras empresas que deciden publicar versiones en internet de sus periódicos impresos, de tal forma que el lector pudiera acceder a sus ediciones electrónicas, fueron el *San José Mercury News* y el *Chicago Tribune*; en Europa los primeros medios fueron *The Indepen*dent y *The Telegr*aph que aparecieron poco tiempo después que los norteamericanos.

No obstante, Rost (2006) asegura que:

> *El primer diario en publicar regularmente en internet fue –de acuerdo al profesor David Carlson (2005)- el Palo Alto Weekly (www.paweekly.com), que el 19 de enero de 1994 comenzó a editar dos veces por semana sus contenidos completos* (p. 90).

Así mismo, diversas fuentes refieren que el diario *San José Mercury Center* en diciembre de 1994 mudó de la plataforma AOL a internet su edición digital la *Mercury Center* (www.mercurynews.com) desde donde ofrecía información novedosa durante todo el día, mensajes de correo electrónico con los periodistas del diario y acceso a su archivo y servicio de mensajería. En lo relativo a los costos el *San José Mercury Center* tuvo, durante el primer año, un precio por consulta de 9.95 dólares por cinco horas y 3.50 dólares por cada hora adicional.

Para 1998 redujo la tarifa a 5 dólares mensuales y poco tiempo después ofreció el servicio de manera gratuita.

### 4.1.1 Periódicos digitales en España

La historia del nacimiento de los periódicos digitales en España presenta algunos titubeos acerca de cuál fue el primero en presentar una versión digital, Solís (2015) asegura que:

> *El primer medio de comunicación en España que tuvo su versión digital fue El Comercio de Gijón, desde el 10 de enero de 1995. Un estudiante que trabajaba en el diario subía una versión del periódico a diario –salvo en día de examen-. Posteriormente, en abril de 1995, incluyó el servicio de noticias de agencia. Ese mismo entusiasta por la Red, cada noche solía ir en bicicleta hasta la sede de El Comercio, copia la información en un disquete y luego, desde casa, la subía por módem a la web de la ETSIIG (Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Gijón)* (p.95).

En contraparte, hay voces que indican que a partir de 1994 *El Periódico de Catalunya* y *El Mundo* estuvieron disponibles en internet y muy poco tiempo después el *ABC* se incorporó a esta ola digital. Para 1996, *El País* está listo para ser competencia en la red y de ahí la gran mayoría de las ediciones impresas

fueron adentrándose en este mundo global y tecnificado.

Por su parte, Hernández Soto (2010) indica que

> *En cuanto a su versión digital, elmundo.es hizo su aparición en la Red el 11 de noviembre de 1994. Además, un dato importante es que éste (sic) diario, desde que se fundó en 1989 siempre ha producido sus informaciones mediante el ordenador, por lo que todos sus archivos están desde el comienzo en formato digital… A mediados de los años 1990, El País fue el segundo periódico de España en ofrecer una edición electrónica en Internet. También fue el primer periódico español que, el 18 de noviembre de 2002, impuso el sistema de pago para acceder a los contenidos informativos de su edición digital* (p.29).

Y como podemos advertir, existen diferentes versiones acerca de cuál es el primer periódico o diario digital en España, tendiendo un velo que es provocado por la misma velocidad con que se han presentado los cambios.

### 4.1.2 Periódicos digitales en América Latina

Al referirnos a lo que acontecía en América Latina en lo referente a los inicios de la era digital para los periódicos sabemos que

> *Decenas de medios latinoamericanos han dado un salto importante en la conquista del ciberespacio. Antes de que el*

> *New York Times se decidiera a lanzar su versión en la Web, y con mucha menos cautela que El País o El Mundo de España, diarios como Hoy de Ecuador (primer diario online de América del Sur, en la Red desde 1994), El Tiempo de Bogotá, (diario de circulación nacional ubicado entre los periódicos de mayor difusión en Latinoamérica; entró a la Red en 1995) y la revista Caretas de Perú (también en 1995), ya habían estrenado sus ediciones digitales* (Hernández Soto, 2010, p 173).

Y en lo referente específicamente a México, encontramos también varias versiones acerca de cuál fue el primer periódico digital. Díaz (2000) asegura que:

> *Con la pujante transformación y la multiplicación de medios de información totalmente digitales, el acceso cada vez más barato y "amigable" a Internet y la constante declinación de los medios impresos, en cuanto a circulación; los medios impresos líderes se vieron obligados a incursionar en la autocompetencia. Este fenómeno se da en México inicialmente con el periódico Norte de Monterrey (http://www.elnorte.com) a principios del 2000 y es seguido por Reforma (http://www.reforma.com), La Crónica (http://www.cronica.com.mx), El Financiero (http://www.elfinanciero.com.mx), incluso el semanario de mayor circulación nacional Proceso*

> *(http://www.proceso.com.mx). Ahora, estos periódicos mixtos compiten en el medio periodístico no sólo contra otros medios totalmente digitales, los cuales les aventajan en el concepto de noticia, sino contra su propia edición impresa.*

Para 1996 tanto *El Norte* como *Reforma* cobraban por acceder a sus ediciones digitales; por otra parte, se asevera que *Reforma* empieza sus ediciones digitales en el año 2000. Lo anterior confirma la diversidad de opiniones acerca de los inicios de los periódicos en internet que ya habíamos señalado anteriormente.

### 4.1.3 Chihuahua, el estado grande. Periódicos digitales en la entidad

En lo que relativo a Chihuahua, es necesario hacer un paréntesis para realizar un breve recorrido por los datos geográficos de este estado mexicano.

Chihuahua es el estado más grande en extensión geográfica de México; está situado en el norte, en donde comparte frontera con los estados de Texas y Nuevo México, los cuales forman parte de los Estados Unidos de Norteamérica. La población del estado es de poco más de tres millones 500 mil habitantes, de la cual el 85% vive en las ciudades y solo el 15% habita en comunidades rurales. La ciudad de Chihuahua es la capital del estado y por lo tanto es la sede principal de los tres poderes del Estado y en donde se concentra un mayor número de servidores públicos estatales.

Chihuahua, la capital, es una localidad moderna que cuenta con todos los servicios de una ciudad en la actualidad. Es la segunda población más grande en tamaño con casi 900 mil habitantes; en la capital del estado hay un total de 199,890 hogares, en los cuales en 66,030 viviendas hay una computadora y en 193,568 tienen televisión.

Regresando al tema que nos ocupa, en Chihuahua el establecimiento de periódicos y medios de información vía internet ha tenido un crecimiento considerable y acelerado.

Tomando como base lo establecido por Mancinas (2009):

> *El diario digital más antiguo en Chihuahua es El Tiempo. La noticia digital, www.tiempo.com.mx. Fue fundado el 10 de marzo de 1998, por Felipe Fierro, quien sigue siendo el socio principal de una sociedad anónima* (p.46-47).

Con este dato se pone de relieve que la capital del estado no tardó mucho tiempo en estar a la vanguardia en cuanto a la entrada de los periódicos digitales. Es de destacar, asimismo, que por su cercanía geográfica con los Estados Unidos en Chihuahua las innovaciones tecnológicas se propagan con celeridad y que el internet, las computadoras y los dispositivos electrónicos, como teléfonos inteligentes u otros aparatos de ese tipo, han tenido una excelente acogida y su uso se ha masificado con gran rapidez.

En este somero recuento de los orígenes de los periódicos digitales en varias partes del orbe, es de subrayar que desde su aparición los periódicos digitales han encontrado oposición y voces en contrario; hubo personas que no entendían para qué pagar por un menor tiempo entre el acontecer de la noticia y la posibilidad de acceder a ella, o por tener que buscar los artículos si en la versión impresa se podían encontrar con facilidad y se tenía la certeza de poder guardarlos. Hubo quienes consideraron que era muy aburrido, complicado y cansado leer en una pantalla por lo que los rechazaban.

En la actualidad encontramos estudios que hacen referencia a los estragos que en la atención y la memoria ocasionan no sólo los periódicos digitales sino la lectura en internet en general.

Falta mucho aún por conocer, hay multitud de análisis y de investigación que realizar para poder medianamente explicar lo que actualmente sucede con los periódicos digitales. Al respecto Antonio Lucas (*El Mundo*, 19 de febrero de 2017), parafraseando a Martín Baron, director de *The Washington Post,* afirma:

> *Lo más extraordinario es eso: que no sabemos lo que ocurre. Suceden cosas. Existe una gigantesca confusión alrededor del periodismo, del peso específico de los periódicos, del valor de la información, de cuál es su sitio en el paisaje social, su influencia en el conflicto. Nada de todo lo que fue sagrado se sostiene. Y aun así hacemos periódicos. Creemos en los periódicos. Les exigimos lo que nos daban antes de que la*

> *crisis los vareara. El periodismo no suma todo el problema, son los periódicos los que han perdido compás y energía. Pero aún los tenemos como la fuente de una cierta transparencia. Incluso como el primer borrador de la Historia.*

Aunque habría que empezar a preocuparse, ya que Baron (citado por Antonio Lucas, *El Mundo*, 19 de febrero de 2017), considerado el mejor director de periódicos del mundo, pesimistamente vaticina:

> *Los periódicos en papel no van a sobrevivir. Vivimos en un mundo digital dominado por el teléfono móvil. La gente lee las noticias mientras camina por la calle, mientras espera el autobús, mientras hace cola en el supermercado... La mayoría de ciudadanos, y especialmente los jóvenes, recibe la información de manera digital y a través de las redes sociales. Esa es la realidad, y tenemos que vivir en la realidad. Obviamente los periódicos existirán por un tiempo, pero lo cierto es no hay muchas evidencias de que el papel vaya a ser el futuro. Y sin embargo, sí que hay muchas evidencias de que el papel puede no ser el futuro. Ha llegado el momento de reconocer que nuestro sector está cambiando a fondo y rápidamente. Tenemos que lidiar con esa realidad.*

Y así, con ese panorama, hay que seguir de cerca la evolución de los diarios digitales, el futuro no nos espera… tal vez ya nos rebasó.

## 4.2 Características diferenciadoras del periodismo digital

Para avanzar en el estudio de los periódicos digitales y su influencia en las sociedades contemporáneas es necesario diferenciar las características del periodismo digital, ya que por su misma estructura marca líneas divergentes muy definidas con el periodismo tradicional; para ello retomaremos el análisis elaborado por Hernández Soto (2010):

- *La información actualmente es abundante porque todos los actores producen contenidos. Y donde más se genera es en los cibermedios, porque en estos es posible almacenar más información que en los medios en papel.*
- *La información también existe fuera de la Red: el periodista digital es consciente de esa realidad y tiene que buscarla para ofrecer un buen servicio a los ciudadanos y a la comunidad.*
- *El periodista digital puede dar el acceso a las fuentes mediante enlaces (si es necesario) para que los usuarios dispongan de los documentos originales.*
- *El periodista digital debe valorar la información. En este cometido dispone de mecanismos para tener en cuenta la opinión de los lectores (usuarios).*
- *El periodista digital debe actualizar los contenidos para que los usuarios dispongan de la última hora.*
- *Internet es interactivo, por lo que el periodista digital debe propiciar*

> *y aprovechar que todo el mundo pueda contactar con todo el mundo. Además, conviene tener en cuenta que se puede definir el periódico digital como un producto interactivo y multimedia que integra diferentes recursos como el texto, la imagen, el vídeo y el sonido; por lo que está revolucionando los conceptos básicos establecidos por el periodismo impreso y audiovisual. De la misma forma, es necesario recordar que el periodismo en Internet no sólo se encuentra en las páginas de periódicos online, televisión online o radio online. La recepción de información en los móviles y Palm ya es una realidad, y representa un nuevo desafío* (p. 153).

Resulta más que evidente que la principal diferencia entre ambos modos de hacer periodismos es el soporte; indudablemente que el medio condiciona la forma que se transmite el mensaje, “el medio es el mensaje” como afirmó Marshall McLuhan; y esto se puede apreciar claramente cuando observamos que en el periodismo tradicional exclusivamente se ocupa un espacio delimitado, estos límites no se presentan en la red.

Adicionalmente, en internet el periodismo puede enlazar contenidos a las fuentes originales, dando así mayor veracidad a sus informaciones e incrementar los recursos que ofrece a los lectores para obtener más datos, esta interconexión es totalmente imposible para los periódicos en papel. No obstante, los defensores de los periódicos tradicionales aseguran que en cuanto a la importancia que se le da a la información es considerablemente más alta en la prensa escrita que

en el ciberespacio, pues en este último se da mucha más alta jerarquía a la noticia nueva y en tiempo real que al fondo de la nota.

Una diferencia fundamental entre el periodismo digital y el tradicional, derivado de su soporte, es que en la red se pueden utilizar más y diversos formatos que enriquecen la nota, tales como gráficos, videos, audios, etc., las informaciones se corrigen tantas veces como sea necesario, o sin ser necesario, y, en algunos casos, hasta eliminarse. Todo lo anterior es inverosímil en el periódico de papel, ya que no puede echar mano de ningún otro recurso más que la fotografía y se debe ser extremadamente cuidadoso en lo que se escribe, ya que no es posible borrar, una vez publicado, queda para siempre.

Otra de las profundas diferencias que se presentan entre ambos formatos tiene que ver con la rapidez. La velocidad que debe tener el periodismo digital es mucho mayor que la que se le exige al periodismo en papel.

En internet un periodista apenas tiene un pequeño espacio de tiempo para reflexionar y “subir” la noticia, la edición es casi al mismo tiempo en que se escribe la nota e incluso hay casi que predecir cómo puede terminar un evento para redactar la nota antes de que concluya para así ser el primero en publicar la noticia (un exalumno de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Chihuahua que se dedicaba al periodismo, me contaba alguna vez que a él le tocaba la fuente del Congreso del Estado de Chihuahua y que en algunas ocasiones con solo leer la minuta de los asuntos a tratar podía escribir

una nota para ese día; en muchas ocasiones, me decía, la había redactado con una o dos horas de anterioridad a tener que enviar el material); en el periódico tradicional no se tiene esa exigencia de tiempo, si bien es cierto que a veces hay que correr para alcanzar a “meter” una nota, por lo general es posible redactar con paciencia y a conciencia.

Debido a esto, en el periodismo tradicional es posible contrastar fuentes, completar las notas que no hayan llegado íntegras o que tengan confusiones y sean poco claras, además de que es posible trabajar más en la nota a fin de presentar un estilo más pulcro.

Debemos también destacar la amplitud de las notas, el periodista en internet debe ser experto para resumir, ya que los espacios disponibles para la información son muy cortos; en tanto que el periodista tradicional puede explayarse mucho más, hacer periodismo de investigación, incluir fuentes y datos diversos, lo que para muchos es ser un verdadero periodista.

Una vez establecidas sus diferencias, destaquemos las ventajas y desventajas que presentan los medios digitales, buscando esencialmente caracterizarlos aún más. Así, encontramos que una de las ventajas del medio digital es que asume que la libertad de expresión se materializa plenamente mediante este formato como no se ha dado con ningún otro. Esta suposición se fundamenta en el hecho de que mediante este formato a nadie se le puede negar que reciba o transmita la información que desee; se trata, en palabras llanas, de la democratización de

la información en pleno.

En contra parte, se asevera, y podemos comprobarlo en diversos países, México entre ellos, que se presenta un enorme vacío legal, que da pie a la poca claridad que existe en cuanto al manejo de la información y a su uso a través de estos medios.

Otra de las ventajas de los medios digitales es que facilitan que se formen y se dé acceso rápido e ilimitado a variados archivos, con lo que se brinda la oportunidad de acceder a múltiples aspectos acerca de un tema en particular. Las desventajas que, por otro lado, representa es que para poder llegar a la información se requiere contar con un equipo de cómputo, lo que significa una inversión económica, en ocasiones de una cantidad alta de dinero, por lo que aunque esté disponible, su acceso no es factible para todos. En este punto habría que señalar que se afirma que la utilización de la tecnología de la información hace mucho más ancha la brecha entre ricos y pobres en América Latina y ha contribuido a que se hable ahora de una nueva forma analfabetismo: el tecnológico.

La posibilidad de tener al momento de ocurrir los sucesos, es decir en tiempo real, la información completa de los hechos, es otra ventaja importante que presentan los medios digitales; característica que les exige nuevas formas en el tratamiento informativo. En contraposición, hallamos que se presenta un aceleramiento desenfrenado en estas publicaciones, que en ocasiones lleva a

editar información poco clara o no comprobada, todo por ganar al “subir” una nota antes que los demás medios.

Por otra parte, en los medios digitales se han roto los límites de tiempo y espacio que sí tienen otros soportes como la prensa, la televisión y la radio. Ante esto, se ha dicho que:

> *Los medios propician el consumo de información en condiciones de aislamiento físico y emocional. Esto puede constituir un problema social de dimensiones considerables* (Hernández Soto, 2010, p. 154).

También se considera una ventaja el hecho de que los medios de información en soporte digital están dirigiendo la comunicación de muchos a muchos, en tanto que otros medios son de uno a muchos. Este punto ofrece como desventaja que en realidad no se tiene la certeza de con quién se está tratando y eso hace que la información de muchos a muchos pierda valor y certeza; al ser tan impersonal se puede estar recibiendo información errónea y pensar que por la fuente de dónde proviene se trate de datos reales.

De la misma manera, se dice que los medios digitales permiten que desde cualquier lugar se pueda tener acceso a la información; ante lo cual se recuerda que es necesario adquirir un equipo y que la disponibilidad de la red no es en cualquier parte, nuevamente habrá que recordar que múltiples comunidades en el mundo no tienen acceso a internet.

Visto lo anterior, debemos ahora subrayar que el internet no ha sido una moda, sino que llegó para quedarse y cambiar definitivamente las formas de vida, transformando los gustos y enfoques existenciales de las personas.

## 4.3. Evolución de los periódicos digitales

En el caso de los periódicos digitales se puede decir que fue solo que llegaran a las grandes masas para que en muy poco tiempo la gente se adueñara de las nuevas formas de comunicar y que su expansión se diera a pasos agigantados. Aunque se sigan presentando voces que opinen en contra de ellos, que haya grupos de personas que prefieran el periódico impreso y su forma de comunicar, el diario en línea, periódico en internet o quiera llamársele se ha ido adueñando del escenario, como se había previsto por muchos.

En el mundo los periódicos digitales han ido evolucionando para llenar las expectativas de sus lectores, Hernández Soto (2010) citando los criterios establecidos por Eduardo Castañeda, asegura que los periódicos digitales han pasado por tres etapas:

> *La primera marca el comienzo de la prensa escrita en Internet; en la segunda se integran algunos instrumentos propios de la Red para la difusión de informaciones; y en la tercera etapa se comienza a tener conciencia de que se trabaja con un soporte*

> *tecnológico que tiene características y recursos específicos* (p 170).

En ese sentido, en una primera etapa, cuyo inicio se sitúa en 1993 los periódicos colocaron en la red ediciones electrónicas transcribiendo el contenido de la versión en papel. La mayoría de los periódicos solo colocaban en páginas web muy sencillas la portada del periódico, pero no daban acceso a los contenidos, ni a las fotos o con muy pocas fotografías, solo las más representativas.

Para la siguiente etapa, que se encuentra ubicada a partir de 1995, Hernández Soto (2010) dice que:

> *Los sitios web de los periódicos comenzaron a organizarse de modo que pudieran leerse de una manera más cómoda, con una mejor distribución de sus contenidos, empleando con más sentido el hipertexto y las imágenes, aun cuando en algunos casos se abusó de los mismos. Fue la etapa del ofuscamiento por la nueva tecnología. En esta fase, además fueron integrados algunos modos de interactividad con los lectores en los sitios web. Por ejemplo, comunicarse con el webmaster o con el jefe de redacción, vía correo electrónico. Igualmente, en este período comenzó a ofrecerse a los lectores la consulta de los archivos del periódico, por medio de conexiones a ediciones anteriores completas y/o búsqueda de artículos* (p. 171).

Por último, se identifica que en la tercera y última etapa, los sitios en internet de los periódicos y revistas se han ido transformado, agregando a lo tradicionalmente publicado, foros de discusión, audios y videos, boletines informativos a medida de los gustos de sus lectores, variadas encuestas, información actualizada en tiempo real. Por lo que las dos ediciones de un mismo periódico, digital y de papel, son complementarias. Por lo que actualmente, el periódico en internet se transforma en un medio pensado y trabajado para esta nueva plataforma.

Lo que es un hecho fácilmente comprobable es que los periódicos digitales tuvieron una gran y rápida aceptación entre los usuarios y lectores de noticias; la expansión de periódicos en formato digital fue a tan gran escala que en muy poco tiempo prácticamente todos los periódicos y revistas que se publicaban en papel tuvieron su correspondiente en digital y se multiplicaron aquéllos que nunca se han publicado en la forma tradicional.

Muy interesante resulta la reflexión de Solís (2015) quien menciona que:

> *En los períodos de grandes transiciones tecnológicas y culturales emergen, invariablemente, innumerables perplejidades y un hondo sentimiento de desesperación. Nuestra "era de la Ansiedad" se debe, en gran parte, a que tratemos de ejecutar las tareas de hoy con las herramientas de ayer – con los conceptos de ayer* (p.142).

Considero que este párrafo define de manera muy precisa lo que ha sucedido con la vorágine en la que el mundo entró a partir de la evolución de los medios de comunicación a través del ciber espacio.

Para 2007 encontramos voces como la de Ramón Salaverría (2007) que entonces afirmaba:

> *Del mundo universitario, mejor no hablar. Cumplida ya más de una década desde que aparecieron en España las primeras enseñanzas universitarias sobre ciber periodismo (Díaz Noci y Salaverría, 2003: 25-28), no existe en 2007 ni una sola Facultad de Periodismo que incluya en su plan docente una asignatura específicamente centrada en el diseño de ciber-medios (Tejedor, 2007: 51-67). Y no somos los únicos: en otros países occidentales la situación es idéntica, si no peor* (p.2).

Esta sorpresa en la que fueron pillados los empresarios de los medios de comunicación, los gobiernos y las autoridades universitarias fue la misma para los lectores, quienes, sin embargo, muy pronto se fueron amoldando a los nuevos formatos y a las innovaciones en cuanto a obtener las noticias:

> *Entre 1995 y 1996, la web recibió un aluvión de sitios de noticias. En agosto de 1996, de acuerdo a la UNESCO (1999), había más de 1,500 periódicos y revistas disponibles en línea, de los cuales 1,400 utilizaban la Word, Wide Web. De éstos, 765 eran estadounidenses (de los cuales casi 400 eran*

> *periódicos) a los que hay que añadir 123 títulos canadienses. Europa tenía en ese momento alrededor de 300 medios en línea. A fines de 1996, los medios tradicionales más influyentes del mundo ya tenían su espacio en la Web, mientras se abrían lugar otros que no tenían preexistencia off line. Sólo habían pasado tres años desde que se habían inaugurado los primeros sitios periodísticos* (Rost, 2006, p. 92).

En ese mismo orden de ideas, se afirma que para la primera mitad de 1995 *McClatchy Newspapers Inc*., editora del diario en papel *News& Observer*, de Raleigh, Nueva Carolina en Estados Unidos, tenía aproximadamente 10 mil personas y 2 mil 500 empresas inscritas al servicio que llamaban *NandO*; en tanto que el *News & Observer* aseguraba los 165 mil lectores diarios, 200 mil los fines de semana.

Resulta interesante tomar lo dicho por Armentia Vizuete (2001), quien afirma que:

> *Internet es, básicamente, un concepto norteamericano. Tanto su génesis, como su posterior desarrollo comercial se llevaron a cabo en EEUU. También ocurrió lo mismo con los servicios y protocolos que fueron adquiriendo relevancia. Un caso paradigmático es la apropiación de la web. A pesar de ser un invento europeo, se extendió rápidamente al otro lado del charco y fue allí donde se instauraron las normas en cuanto a*

> *diseño y contenidos que debían presidir este nuevo soporte que ha sido el que ha permitido la existencia de periódicos en línea* (cap. 7).

Esto es notorio, en Estados Unidos el avance de los periódicos fue vertiginoso, se afirma que tan solo en los primeros dos años de la aparición del primer diario en línea, éstos se multiplicaron por diez en la red y teniendo versiones electrónicas los más prestigiosos periódicos de ese país; así *The New York Times, The Washington Post, Los Angeles Times, Newsday, USA Today*, y *The Chronicle* se presentaban en versiones en línea, utilizando el internet, por medio de compañías como *America OnLine, CompuServe, Prodigy, Interchange* o *Delphi*, y algunas más instrumentando sus propias redes.

Su interés y entusiasmo por las nuevas formas de presentar la información era tanto que algunas empresas periodísticas crearon oficinas de investigación para desarrollar aún más la multimedia o hicieron alianzas estratégicas con diversas compañías para innovar y presentar primicias en el área del periodismo electrónico.

Con relación al desarrollo de los periódicos digitales en Europa:

> *Ha sido menos espectacular que en Estados Unidos. Varios factores han influido en ello. Los principales son, a nuestro entender, el diferente nivel de hábito en el uso de los ordenadores, por un lado, y de las posibilidades de las conexiones telemáticas, por otro. Obviamente, estos hábitos,*

> *muy relacionados con el parque de ordenadores de que dispone cada país, y con la introducción de la informática en la vida cotidiana, son diferentes de una nación a otra* (Armenta Vizuete, 2001).

Para el año 2001, seis años después del inicio de los periódicos digitales como los conocemos hoy, en Europa las cuestiones relativas a la información que aparecía en aquéllos estaba ligada a las empresas editoras de los periódicos en papel, por lo que dependían prácticamente en forma total de las versiones impresas y era extraño que se actualizaran constantemente, se puede afirmar que solo era traspasar las noticias del periódico impreso a un soporte digital.

Al respecto Armenta Vizuete (2001) nos explica:

> *Salvo honrosas excepciones, la actitud ha sido situarse meramente en la Red para no perder comba, y experimentar, sin que eso suponga un costo excesivo, con las posibilidades del nuevo medio. La publicidad es, por otro lado, un territorio aún no suficientemente cultivado* (Cap. 7).

Otras voces nos confirman la aseveración de que en un principio los periódicos digitales solo representaban el espejo de los diarios en papel, la garantía para una información en internet era estar respaldado por su correspondiente impreso, del que poco a poco se tendrían que ir separando al incorporar herramientas tecnológicas que les ayudaran a estar igual o por encima de la competencia.

> *Finalmente, y a más de una década, las editoras de prensa, como ningún otro medio de comunicación, han consolidado su presencia en la Red. Y paralelamente se han ido perfilando un conjunto de criterios que ayudan, por un lado, a medir el grado de innovación de las ediciones online, y, por otro, a diferenciar a éstas de las ediciones impresas: opciones de multimedia, interactividad, personalización, documentación online, búsqueda y creación de comunidad virtual, actualización y procesamiento de datos en tiempo real o las apuestas en el campo de la investigación y experimentación (Martín Bernal, 2004: 48)* (Hernández Soto, 2010, p. 157).

Para junio de 2011, un sitio en internet especializado en tecnología llamado Baquia hacía un recuento del número de periódico que había en la red y con el título “Los 10 diarios digitales más leídos en Europa”, el cuadro respectivo se presenta en el anexo 3, publicaba una nota al respecto en dónde señalaba:

> *167 millones de europeos leyeron un periódico digital el pasado mes de junio, según los datos de la consultora comScore. La cifra supone un aumento del 11% sobre el año anterior. Cada usuario pasó una media de 40 minutos al mes leyendo la prensa online.*
>
> *La lista de los diarios digitales más leídos en Europa la encabezan dos periódicos británicos: el Daily Mail (17.2 millones de lectores únicos) y el Guardian (13,5 millones). En*

*tercer lugar aparece el alemán Bild, con casi diez millones de lectores.*

*Otras cabeceras clásicas, como Le Monde, Le Figaro o el New York Times, se incluyen en la lista, donde no hay ningún diario español. Llama la atención la presencia de dos diarios turcos y otros dos rusos.*

La lista completa que publica Baquia es la siguiente:

| **Los periódicos digitales más leídos por usuarios únicos (millones)**<br>**Junio 2011**<br>**Fuente: comScore Media Metrix** | |
|---|---|
| *Total de usuarios únicos* | 167,210,000 |
| Mail Online | 17,206,000 |
| Guardian.co.uk | 13,505,000 |
| Bild.de | 9,941,000 |
| Hurriyet.com.tr | 9,453,000 |
| Milliyet.com.tr | 8,803,000 |
| Le Monde Sites | 6,673,000 |
| KP.ru (Komsomolskaya Pravda) | 6,438,000 |
| The New York Times Brand | 5,692,000 |
| Le Figaro | 5,478,000 |
| RIAN.ru (RIA Novosti) | 5,409,000 |

Fuente: sitio de internet Baquia

Es claro que la migración de la prensa de papel a la digital en Europa (en el anexo 4 se considera el ranking de los medios europeos para mayor claridad a este respecto) tuvo un crecimiento un tanto más lento que en Estados Unidos, pero el número de periódicos se fue incrementando de manera notable de tal

forma que ahora se asegura que ha habido una emergente era de esplendor de la prensa en la red.

### 4.3.1 Evolución de los periódicos digitales en España

En España los años 1994-1995 fueron decisivos para el nacimiento del periodismo electrónico, pues entonces se pusieron en línea las versiones digitales de periódicos como *El Mundo* y *ABC,* entre otros; pero además de estos diarios, una revista en catalán, *El Temps*, fue pionera entre las publicaciones españolas en la red a la que muy pronto se sumaron otras iniciativas en Cataluña.

Cabe destacar que:

> *El primer diario que presentó una versión electrónica interactiva y multimedia fue el Boletín Oficial del Estado. Desde septiembre de 1994 es posible consultar esos mismos textos en internet. El contenido no difiere en nada con respecto a la edición en papel. Se trata de las disposiciones legales y otras resoluciones administrativas de los órganos del Estado, de inexcusable publicidad. Como para obtener la edición impresa, es necesario abonar una suscripción si se desea acceder a todos los textos completos del BOE electrónico* (Armenta Vizuete, 2001).

No obstante, conforme se especifica en el sitio de internet oficial de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado del Ministerio de la Presidencia y para las Administraciones Territoriales del Gobierno de España, en la respuesta a: ¿Es oficial y auténtico el BOE en Internet?

> *Sí, la edición electrónica del "Boletín Oficial del Estado" publicada en la sede electrónica de la Agencia, a partir de 1 de enero de 2009, tiene carácter de oficial y auténtica, derivándose de la misma los efectos previstos en el Título Preliminar del Código Civil y en las restantes normas aplicables.*
>
> *Con anterioridad a esta fecha, solo tenía la consideración de oficial y auténtica la edición del "Boletín Oficial del Estado" impresa en papel.*

Así que fue solo hasta 14 años después que fue oficial la información que del BOE se publicaba en internet, con todas las implicaciones que esto contiene.

Para Armenta Vizuete (2001):

> *El último de los grandes diarios españoles en saltar a la Red fue El País, coincidiendo con su vigésimo aniversario en mayo de 1996. Se trata de la edición electrónica más exitosa de todas las de los diarios españoles. Ofrece también secciones interactivas que fomentan la participación del lector aunque su base es la edición impresa del diario.*

Cabe destacar que no solo los periódicos y las revistas españolas han encontrado en internet un mercado en donde ir a buscar lectores y una fuente de negocio; España en consonancia con los países que tienen una sólida infraestructura tecnológica, se han presentado con gran éxito las agencias de noticias.

Dichas agencias de noticias empezaron a crearse en la primera mitad del siglo XIX a partir de la invención y utilización del telégrafo, aparato que aprovecha Charles Havas para fundar la *Agencia Havas*, la cual es la antecesora de la *Agence France Press*, que desde 1944 se convirtió en la *AFP*. Esta agencia es la primera en el mundo que se dedicó a aportar noticias para su publicación en diversos medios de comunicación.

La profusa presencia de las agencias se debió fundamentalmente a que los periódicos, en papel primero y los digitales con mayor razón, tenían problemas para conseguir información noticiosa relevante. Eran notorias las dificultades que tenían los periódicos en los comienzos de la prensa moderna para la recopilar noticias de lugares alejados a los espacios en donde se ubicaban los diarios; por lo que las agencias se convirtieron en intermediarias entre los medios de información y los generadores de noticias.

En España sobresale la agencia de noticias *EFE,* sin duda alguna la agencia más importante en español. No obstante las muchas ventajas que la utilización de una agencia ofrece a los diferentes medios de comunicación, su entrada al

mundo del periodismo fue vista con alguna desconfianza porque ya no se "reporteaban" las noticias, simplemente se reproducían las notas escritas por alguien más y sin posibilidades de verificar la veracidad de lo dicho.

### 4.3.2 Avance de los periódicos digitales en América Latina

En América Latina se han hecho serios esfuerzos por avanzar en cuanto a la incorporación de la tecnología entre las grandes masas. No se puede soslayar que el nivel de familias y personas que tienen acceso a internet es considerablemente menor que en otras latitudes, pero eso no ha detenido el incremento notable de periódicos en internet y que los principales diarios en papel subieran a la red sus versiones digitales.

En el estudio a diez periódicos digitales originarios en el continente americano que realizó Hernández Soto (2010) demostró que desde el año 2000 se han incorporado una serie de elementos en los sitios web de los periódicos digitales que ha permitido que sean mucho más interactivos y participativos con sus lectores. Entre las conclusiones más importantes que se destacan de este análisis tenemos: más de 15 años de la aparición de los primeros periódicos digitales en la Red, se presentan características que los definen: interactividad con sus lectores, inmediatez, personalización, universalización e hipertextualidad, entre varias más, que lo han ido convirtiendo en un medio único. Otras de las cuestiones que se pusieron en la mesa de discusión es que en

Latinoamérica se debe conformar un nuevo escenario de comunicación que responda a las demandas actuales.

También destaca que los periódicos digitales en América han incorporado cambios en sus contenidos y estructura que los va diferenciado notablemente de sus antecesores en medios impresos.

Adicionalmente, se detectó un alto grado de actualización de los periódicos digitales en Latinoamérica, los cuales renuevan sus contenidos varias veces en la misma hora.

Fue interesante encontrar que este estudio da realce a que la temática más recurrente es la política nacional, en tanto que la economía y los tópicos internacionales también tienen abundante demanda. Deja entrever, así mismo, que los temas que tienen relación con la ciencia, tecnología, cultura y espectáculos, son de la misma forma, muy tratados; aunque se aclara que a este respecto queda mucho por hacer.

Otra de las conclusiones destacadas es que mediante la interacción que tienen los diarios digitales con sus lectores merced a diversas herramientas que los mismos diarios han puesto en práctica, se comprobó que un número importante de periódicos digitales evolucionó de manera satisfactoria para sus clientes.

### 4.3.3 Desarrollo del periodismo digital en México

En México se puede apreciar que en el 2007 el número de periódicos digitales

presentó un avance desigual dependiendo de la región en que geográficamente hagamos el análisis, pero con una fuerte concentración de periódicos digitales en la capital de la República, en el Estado de México (ubicado en el centro del país) y en el norte de la República.

Ante esta desigual evolución en el número de ediciones periodísticas se encontraron variadas explicaciones; en unas se argumentaba que las ciudades en las que había mayor cantidad de periódicos era porque tenían una notoria concentración de habitantes, mientras que otras centraban el desarrollo de la actividad periodística en la aplicación de herramientas tecnológicas y su utilización por parte de la población, ubicando lo anterior como el motivo principal para que creciera la oferta de diarios digitales locales.

| Estado | Total de periódicos impresos o registrados | No han iniciado transición | Desarrollo primario | Desarrollo secundario |
|---|---|---|---|---|
| Aguascalientes | 6 | 2 | 3 | 1 |
| Baja California | 11 | 3 | 2 | 6 |
| Baja California Sur | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Campeche | 4 | 1 | 3 | 0 |
| Chiapas | 5 | 0 | 2 | 3 |
| Chihuahua | 7 | 2 | 0 | 5 |
| Coahuila | 15 | 4 | 6 | 5 |
| Colima | 6 | 4 | 2 | 0 |
| DF | 52 | 19 | 18 | 15 |
| Durango | 6 | 1 | 4 | 1 |
| Guanajuato | 10 | 3 | 1 | 6 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Guerrero | 6 | 0 | 5 | 1 |
| Hidalgo | 10 | 6 | 1 | 3 |
| Jalisco | 15 | 8 | 2 | 5 |
| México | 23 | 13 | 9 | 1 |
| Michoacan | 7 | 0 | 3 | 4 |
| Morelos | 7 | 0 | 3 | 4 |
| Nayarit | 6 | 1 | 5 | 0 |
| Nuevo León | 19 | 8 | 8 | 3 |
| Oaxaca | 4 | 3 | 0 | 1 |
| Puebla | 10 | 5 | 2 | 3 |
| Querétaro | 6 | 4 | 0 | 2 |
| Quintana Roo | 7 | 0 | 6 | 1 |
| San Luis Potosí | 8 | 5 | 2 | 1 |
| Sinaloa | 11 | 3 | 0 | 8 |
| Sonora | 11 | 4 | 4 | 3 |
| Tabasco | 5 | 1 | 1 | 3 |
| Tamaulipas | 21 | 12 | 5 | 4 |
| Tlaxcala | 3 | 1 | 0 | 2 |
| Veracruz | 17 | 6 | 5 | 6 |
| Yuacatan | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Zacatecas | 3 | 0 | 1 | 2 |
| **Total** | **329** | **123** | **105** | **101** |

Fuente: Revista Virtualis No. 2, 2010

Estos datos que nos presenta la revista Virtualis corresponden al año 2010, en tanto que cuatro años más tarde en 2014, *Chiapas paralelo* (un portal de noticias del estado de Chiapas en el sureste de México) reportaba que para septiembre de ese año en la República Mexicana había más de 2 mil 500 periódicos digitales. En una nota de Hernández López (2014) comenta esta situación

afirmando:

> *Este viejo reportero ha sido testigo de una mutación descomunal del periodismo mexicano. Ya existen en todo México más de 2 mil 500 periódicos digitales alimentados por periodistas; y la suma sigue creciendo desaforadamente. Las proporciones del fenómeno sobrepasaron cualquier capacidad de prevención.*
>
> *Mis actividades como coordinador de protección de la Casa de los Derechos de Periodistas me llevaron a recorrer la mayoría de las entidades del país desde 2011 para reunirme con periodistas vulnerables y afectados en distintas formas.*

Y pone el dedo en la llaga centrando uno de los problemas principales para entender el fenómeno que nos ha avasallado y que aún no alcanzamos a entender a cabalidad en México, ya que al preguntar cuántos periódicos digitales había, la respuesta fue incierta:

> *Nadie sabe a ciencia cierta. Dicen lo que observan. Sus certezas son empíricas (según sus experiencias), al igual que la mía, porque ninguna institución académica, de gobierno o de "inteligencia" –que se conozca—ha estudiado la cuantía de esta mudanza o mutación del periodismo tradicional a la Internet para confirmar* (Hernández López, 2014).

También, a su manera, relata una de las razones por las que desde el punto de vista de los periodistas se han aventurado a la creación de nuevos periódicos en internet:

> *En todos los lugares observé a decenas de estos colegas, ya fuese en lo individual, o en grupos pequeños, estableciendo blogs o sitios web informativos por distintas razones: despidos o discrepancias con editores, como opción de autoempleo, o para combinar con sus revistas o pequeños diarios o para hacer periodismo más libre, o por muchos otros etcéteras…*
>
> *En la mayoría de los casos, al explicar sus razones se desbordaba el optimismo de los periodistas recién tecnologizados, como si tener un periódico digital fuese la panacea de los males de la crisis en la prensa escrita y en los periodistas que provocó la revolución tecnológica* (Hernández López, 2014).

Y es que este fenómeno se presentó en México de manera inaudita; los periodistas, la mayoría de ellos muy jóvenes, se separaron de las empresas ya establecidas para formar su propio periódico digital, de la misma forma, recién egresados de diversas carreras universitarias eludiendo el fenómeno creciente del desempleo en ese sector de la población juvenil, optaron por ofrecer una nueva opción de información en internet.

Siguiendo a Hernández López (2014), hace una referencia interesante acerca de

cómo había sido la situación de los medios y lectores hasta poco antes:

> *Los periodistas sabemos, en lo general, y los lectores deben conocer que por décadas el número de diarios impresos en todo este país osciló entre 285 a 370; junto con ellos la cantidad de revistas periodísticas llegaron a unas 650. En su mejor momento se supo de 8 a 10 agencias informativas, incluidas las que lograron desarrollar algunos medios impresos. De personal ocupado en todo tipo de medios periodísticos, hubo pocas estimaciones. Algunos datos coinciden con la cantidad que estimé en mi libro del año 2000 (Sólo para periodistas) de que eran empleados unas 30 mil personas en la prensa existente entonces.*

Finalmente, el periodista llega a una conclusión producto de la investigación que personalmente realizó y del análisis de tres estudios acerca de la evolución de los diarios digitales, en la que asegura que se debe dudar de la calidad del periodismo que se difunde por los medios digitales.

En el caso de Chihuahua la situación es similar a lo acontecido en la región norte del país, el crecimiento acelerado de los periódicos digitales en poco tiempo y prácticamente sin control ni regulación alguna. Mancinas (2009) al hacer un recuento del boom del internet en Chihuahua, asevera:

> *Durante los últimos meses, el crecimiento de los medios de información en Internet se ha dado de una manera acelerada.*

> *Según los datos de El Ágora de Chihuahua, a finales de 2007 existían apenas 48 diarios digitales trabajando formalmente. Cinco meses después, en mayo de 2008, se registraban 73 diarios digitales de muy diversas temáticas. Para julio de 2008, se registraban 90 portales informativos* (p. 46).

Podemos destacar que para 2007 en todo el estado de Chihuahua circulaban 16 periódicos impresos, de los cuales 7 tenían una versión digital que solo reproducían íntegramente el contenido de la versión impresa; se presentaba una versión en internet de cuatro ediciones regionales por medio de la página del periódico en su edición principal que tenía sede en la capital del estado y adicionalmente se ofrecía el acceso a la versión digital de un periódico con noticias de El Paso, Texas, por medio de la página de un periódico de Ciudad Juárez. De esta forma, se podían consultar en internet 9 versiones digitales de periódicos provenientes del estado de Chihuahua.

En ese entonces la competencia que representaban los periódicos digitales parecía no importar, pues al decir de Mancinas (2009):

> *En una entrevista con el Dr. Javier Contreras Orozco, director de El Heraldo de Chihuahua, afirmó que la proliferación de diarios digitales no implica competencia para ellos como diario impreso. Al contrario, algunas veces los utilizan para saber de los boletines de las dependencias oficiales, dada la competencia por la instantaneidad de la noticia* (p.46).

En ese contexto Mancinas (2009) haciendo mención a un diagnóstico realizado a los medios de comunicación en el estado de Chihuahua elaborado por Ramírez Tarango y publicado en la revista *Etcétera* declara que:

> *Se decía que el desarrollo de páginas electrónicas era una alternativa para los periodistas chihuahuenses, ante un panorama de precariedad laboral y del dominio de medios "tradicionales". En efecto, la poca inversión que se requiere para iniciar una publicación digital, aunada a la disposición de las dependencias gubernamentales de anunciarse en casi todas las páginas que van surgiendo, han propiciado que una gran cantidad de periodistas se autoempleen en sus propios medios de comunicación.*

Como podemos advertir se nos presenta la misma situación de periodistas desempleados o que desean cambiar de medio y recurren a la creación de periódicos digitales como medio de subsistencia.

En la ciudad de Chihuahua en la mayoría de los periódicos digitales se contrata a jóvenes estudiantes de alguna carrera universitaria, jóvenes con carrera trunca o recién egresados de la universidad a quienes les pagan poco por las ocho horas de trabajo diario, seis días a la semana.

Del análisis y estudio que realizó a 20 de los periódicos digitales de todo el estado de Chihuahua, Mancinas (2009) ha concluido que el Gobierno estatal y los ayuntamientos en cuyo municipio se asienta algún periódico digital, el Congreso

del Estado y las universidades autónomas de Chihuahua y Juárez son los patrocinadores más importantes de los diarios digitales.

De la misma forma asegura que lo que más preocupa a los directivos y jefes de los periódicos en internet es generar noticias al instante, ganar la publicación de una nota, por lo que actualizan de manera permanente durante el día su portal y varios diarios de la capital del estado tienen ya reporteros de guardia que deben subir las notas que se produzcan en el transcurso de la noche.

Por otra parte, se deja en claro que las prioridades de información son las noticias de política y policíaca (la nota roja en pleno) lo que encuentra una explicación en el hecho de que sus principales patrocinadores sean los gobiernos y las universidades.

> *Casi todos los diarios funcionan con un pequeño equipo de reporteros, que en ocasiones se reduce a una persona, una familia, la labor imprescindible de un webmaster y varios colaboradores.*
>
> *La información original es poca, se nutren de boletines de prensa y complementan la información con noticias de diarios nacionales e internacionales* (Mancinas, 2009, p. 49).

Es imprescindible señalar que en la mayoría de los casos, los periódicos digitales de Chihuahua se dedican a difundir información general - en 2009 54 de los 90 que funcionaban publicaban noticias en general-, luego están los diarios que se dedican a informar acerca de eventos sociales y culturales así como los que

reproducen las notas de las estaciones de radio y TV y de los periódicos impresos y por último los que se dedican a los deportes.

En Chihuahua se ha vuelto común que al hacer un recuento de los periódicos digitales con que se cuenta en el estado, el número varié con relación al conteo anterior; en la mayoría de las ocasiones se cierran los diarios digitales por falta de recursos para mantener los gastos que implica tener un periódico en internet; no obstante, a la vez que desaparecen algunos, aparecen otros tantos por lo que no solo cambia el número de sitios establecidos, sino que también hay modificaciones en los nombres, objetivos y dueños de los periódicos.

Un caso significativo que ocurrió recientemente en el estado fue el cierre de un periódico impreso a raíz de la muerte de una periodista, un caso que generó cierta polémica.

La situación que se presentó fue que el 23 de marzo del 2017, muy temprano a las 7 de la mañana, un asesino solitario ultima de ocho balazos a la periodista Miroslava Breach Velducea, cuando ella salía de su casa, en su camioneta, para ir a llevar a su hijo a la escuela. Miroslava se había distinguido en México y en otros países por ser una periodista valiente a quien se le reconocía porque en sus reportajes y su columna denunciaba sin ambages y sin encubrimientos los hechos tal cual los investigaba, aunque afectara poderosos intereses.

La periodista, desde la capital del estado, era editora del *NORTE* de Ciudad Juárez en donde también escribía una columna que firmaba como Don Mirone y

que era referente para la comidilla política en la entidad; además escribía, desde hace quince años, para el diario nacional *La Jornada,* del cual era corresponsal. La muerte de la periodista Miroslava tuvo repercusiones a nivel internacional y muchos medios de varios países condenaron su muerte y exigieron justicia.

El periódico *NORTE de Ciudad Juárez* le dio seguimiento al caso, informando cada día del avance en las investigaciones; repentinamente, el 2 de abril, *NORTE de Juárez* informa que cerrará su edición impresa por la falta de seguridad para los periodistas en el estado de Chihuahua. A la vez que confirma que seguirá con su edición digital y en ella continuará insistiendo que se aclare el asesinato de Miroslava.

En el editorial que apareció en primera página, aquel 2 de abril, anuncia que ésa será la última edición que el lector tenga en sus manos y entre otras cosas asegura que la muerte de Miroslava ha hecho reflexionar al director y dueño del periódico de lo adverso de las condiciones y el alto riesgo en que se ejerce el periodismo crítico, como define al que se practicaba desde las páginas de NORTE de Ciudad Juárez; así que si todo tiene un precio y éste es la vida, el director del periódico no está dispuesto a que lo paguen ni uno solo de sus colaboradores ni él, por lo que decide cerrar.

En uno de los párrafos de la editorial hace referencia que el incumplimiento de las obligaciones económicas que habían contraído las administraciones de los tres niveles de gobierno con el periódico es otra de las causas por lo que cierran,

ya que, afirma, se han negado a sufragar los compromisos contraídos. Y es que, en efecto, diversos medios habían dado cuenta de que el gobierno estatal debía una fuerte cantidad al periódico.

REPORTAJE

DESPOJO A LA DISTANCIA

A mil 500 kilómetros de esta frontera, Infonavit realiza juicios contra juarenses para adjudicarse sus casas por haber dejado de pagar sus créditos

5, 6, 7 Y 8A

MAQUILAS EN CRISIS

La incapacidad para reclutar más mano de obra ha ahuyentado la inversión en grandes corporativos locales

13A

NORTEDIGITAL.MX

DOMINGO 2 DE ABRIL DE 2017

NORTE

DE CIUDAD JUÁREZ

# ¡ADIÓS!

La trágica y sentida muerte de Miroslava Breach Velducea –colaboradora nuestra– el pasado 23 de marzo, me ha hecho reflexionar sobre las adversas condiciones en que se desarrolla el ejercicio del periodismo actualmente. El alto riesgo es el ingrediente principal.

Las agresiones mortales, así como la impunidad contra los periodistas, han quedado en evidencia, impidiéndonos continuar libremente con nuestro trabajo.

A lo largo de casi 40 años de promover la prensa libre, 27 de ellos desde Periódico NORTE de Ciudad Juárez, tratamos de informar con la mayor veracidad, objetividad, honestidad y transparencia.

Tomamos infinidad de causas, de riesgos que se convirtieron en batallas, unas más duras que otras, respetando siempre los valores de libertad, justicia y Estado de Derecho; movidos por la convicción y el amor a la ciudad y a sus ciudadanos, en la búsqueda incansable de la anhelada calidad de vida.

Este día, estimado lector, me dirijo a usted para informarle que he tomado la decisión de cerrar este matutino debido a que, entre otras cosas, no existen las garantías ni la seguridad para ejercer el periodismo crítico, de contrapeso.

Este ejemplar que tienen en sus manos será la última edición impresa que NORTE de Ciudad Juárez publique.

En estos 27 años, con sus muy honrosas excepciones, se nos dejó solos. Luchamos contra corriente, recibiendo embates y castigos de particulares y gobiernos por haber evidenciado sus malas prácticas y actos de corrupción, que solo jugaron en detrimento de nuestra ciudad y de quienes habitamos en ella.

El irresponsable incumplimiento de las administraciones públicas de los tres niveles de Gobierno también nos orilla a tomar esta decisión, ante la soberbia negativa de pagar los adeudos contraídos por la prestación de servicios.

Satisfecho me siento de haberle entregado a esta frontera cientos de empleos, de haber sido escuela y semillero de personalidades que se fogearon en este medio y que ahora ocupan puestos públicos o ejercen sus carreras profesionales con éxito.

Cumplí como ser humano, como ciudadano, como creí conveniente hacerlo, con convicción y amor por mi ciudad; luché acompañado de colaboradores leales hasta el final, a quienes les estoy infinitamente agradecido.

Todo en la vida tiene un principio y un fin, un precio que pagar. Y si este es la vida, no estoy dispuesto a que lo pague ni uno más de mis colaboradores, tampoco con mi persona.

Muy agradecido estoy con aquellos anunciantes y lectores que nos acompañaron a lo largo de este viaje.

Por mi parte, soy un hombre de combate que seguirá luchando desde otras trincheras, aportando siempre, siendo leal a mis ideales y a mi ciudad.

**Gracias Lic. Oscar A. Cantú Murguía**

BALCÓN

NOS HABLA SOBRE...

- **La encrucijada** priista
- **César Duarte** prófugo y el irreversible daño al patrimonio priista
- **La otra justicia,** la social, en el nuevo amanecer
- **Mirone,** más vivo que nunca

3A

ESTADO

INVOLUCRAN A SERRANO

En la audiencia de Yáñez-Villegas se dijo que el desvío de $250 millones se destinó a la campaña del exalcalde de Juárez

11A

ESTADO

DUARTECATEO

Despliega la Fiscalía General del Estado un megaoperativo en varias propiedades del exgobernador, que incluyen su casa en Parral, un rancho en Baíleza y una oficina

11A

CANCHA 1C

VENGA... CIRILO

El guardameta de Los Bravos platica con NORTE cómo es su vida fuera de la cancha

LOCAL 10A

TRUMP DESMORONADO

El discurso del presidente de EU en relación con los mexicanos ha ido cayendo conforme pasa el tiempo en fronteras como la nuestra

LOCAL 15A

DE LA PREPA A LA NASA

Lilia Vargas Jaime demostró que con dedicación y empeño puedes llegar hasta el espacio

MAGAZINE 1D

FUSIONAN TALENTOS

La orquesta sinfónica Revolución UACJ y Esperanza Azteca Juárez se preparan para participar en el recital Grandes Compositores

Así es como el *NORTE* de Ciudad Juárez cierra su edición en papel, pero se decía que continuaría con la versión digital; esto originó una andanada de críticas ya que en columnas se afirmaba que la verdadera razón había sido la quiebra económica del periódico y no el miedo a la inseguridad, en el anexo 5 se incluye la portada de *El Ágora* con una nota en dónde indica la que ese sitio considera fue la razón principal para el cierre de este periódico; finalmente, a los pocos días de desaparecer la versión impresa, se quita también la edición digital cerrando así un capítulo en la historia del periodismo en Chihuahua.

Las condiciones de inseguridad, si fuera el caso, o las económicas, por otro lado, influyen de manera definitiva y están afectando en gran medida ya no solo a los periódicos en papel, sino también a los que se publican en internet.

Finalmente, ante el acoso y allanamiento que los periódicos digitales han hecho a los diarios en papel hay quien afirma que:

> *…Siempre se ha pensado que la invención de un nuevo sistema de comunicación implicaba ineludiblemente la pérdida de los sistemas precedentes. Nunca ha sucedido tal cosa. Puede ser que los sistemas se perfeccionen, pero seguirán existiendo. El libro y el correo seguirán existiendo, como el periódico y la radio, y el teatro y el cine, pese a la televisión y a los ordenadores. Lo que sí se puede afirmar es que estamos pasando de una sociedad de la información a otra de la comunicación* (Solís, 2015, p.31).

La verdad es que sí ha sido avasallador el avance de la tecnología y las nuevas formas de comunicarse… lo que también es incuestionable es que el destino de los periódicos digitales se presenta incierto.

## 4.4 Influencia de las redes sociales y del periodismo digital

El auge que ha tenido el periodismo digital ha propiciado que ahora las personas tengan acceso en cualquier momento a múltiples páginas en la red y a sitios de periódicos a nivel mundial que publican por minuto información reciente y actualizada, la cual además puede ser enriquecida con videos e imágenes lo que ha modificado sustancialmente la manera de hacer periodismo y de leer y enterarse de las noticias.

Ahora, los usuarios pueden estar informados sin tener que adquirir las hojas de periódico impreso y se ahorran el espacio que podrían ocupar al almacenar impresionantes pilas de papel; actualmente con un dispositivo pequeño se puede llegar a la información en cualquier parte del mundo, en el momento mismo en que los hechos están sucediendo y se tiene al alcance una cantidad impresionante de datos almacenados y disponibles con una sorprendente facilidad y total comodidad.

La entrada abrupta del internet como medio de comunicación al interior de otro medio de comunicación tradicional (el periódico de papel) que ya estaba de

alguna manera consolidado ha sido una de las revoluciones más drásticas y sorprendentes para las empresas periodísticas.

Pero a los periódicos digitales les han empezado a aplicar la misma receta que ellos impusieron a los diarios impresos; las redes sociales han empezado a incursionar en el medio noticioso convirtiéndose muy rápido en una competencia importante para ser el vehículo más veloz en la transmisión de noticias.

Ante esto, es innegable que las redes sociales modificaron la forma de comunicarnos; en estos momentos tenemos la oportunidad de estar todo el tiempo conectados, recibiendo y enviando información constantemente y no importa el lugar del mundo en el que te encuentres, solo es necesario que haya infraestructura de red y que se tenga un dispositivo idóneo para ello.

Quizá el cambio más significativo, debemos insistir en esto, es que merced a las redes sociales podemos localizar y tener acceso inmediato a información que antes no estaba disponible y hasta seguir los acontecimientos en tiempo real.

Para muchos esta situación es una forma de democratizar los recursos, ya que ahora están al alcance de cualquiera que tenga acceso a internet; pero esto mismo ha tenido grandes y graves repercusiones debido a que por estar mucho tiempo conectados a estas herramientas digitales, no hemos tenido la oportunidad de analizar su impacto ni de darnos cuenta cómo ha ido cambiando el mundo y los estilos de vida.

Incluso podemos afirmar que no solo se democratizó el acceso a la información, también se le quitó el monopolio a las grandes empresas de medios, pues ahora cualquiera puede abrir un medio de comunicación en internet.

Se pueden encontrar incipientes estudios y análisis que afirman que nuestra manera de leer está siendo drásticamente modificada, ahora leemos más pero de forma fragmentada, en gran parte debido a que muchos de los productos que se presentan en la red enfatizan las cuestiones visuales mermando la importancia del texto.

Se escuchan las voces de periodistas que aseguran que el periodismo en la red lo único que hace es reproducir los comunicados de prensa o copiar los textos que se publican en otros portales, dejando de lado la investigación y la profundidad de la información.

Se afirma que la gente se está acostumbrado a notas pequeñas en el que solo se describa el qué, cuándo dónde quién, si bien las preguntas básicas para una noticia, pero que no bastan para comprender en totalidad la naturaleza de un hecho noticioso y menos para explicar su significación en el contexto en que se presente.

Un artículo muy interesante, cuyo autor es Ana Carbajosa (2010), da cuenta de que se están ya empezando a analizar las consecuencias que en el mediano

plazo podría generar el uso excesivo de las redes:

> *Los científicos trabajan con la hipótesis de que la forma de leer en Internet, rápida, superficial y saltando de una información a otra, junto a la expansión de las redes sociales y de los teléfonos inteligentes, han cambiado no solo nuestra forma de leer, sino también nuestro cerebro. Dicen incluso que el actual es un momento histórico, comparable a la invención de la imprenta o incluso de la escritura, y que ha llegado el momento de retomar el control de nuestros hábitos de lectura.*
>
> *Investigaciones científicas de todo el mundo apuntan en esa dirección. En Europa, más de un centenar de expertos suman fuerzas en una plataforma con la que pretenden desentrañar los efectos de la digitalización en los distintos tipos de lecturas.*
>
> *"Es muy plausible que la lectura profunda sea menos compatible con la lectura en las pantallas y que sea más difícil concentrarse porque las redes sociales, los correos, los anuncios web compiten por la atención del lector. Ese es el patrón que emerge de numerosos experimentos", indica Anne Mangen, del Centro para la Investigación y la Educación Lectora de la Universidad de Stavanger, en Noruega, y presidenta de la plataforma europea E-Read. El proyecto que preside Mangen ilustra la preocupación y el interés por el asunto. "Casi cada día tenemos investigadores que quieren*

*sumarse al proyecto. Hemos tocado nervio*".

Por lo interesante de sus comentarios, integro en este trabajo el texto completo en el anexo 6.

Aún y cuando falta mucha investigación, debido fundamentalmente por el corto tiempo en que se han presentado estos cambios, por lo vertiginoso que ha sido la evolución y porque ese crecimiento y desarrollo no se detiene, podemos decir que entre las modificaciones que se han presentado a consecuencia de la utilización de las redes sociales están que más del 50% de las personas se enteran de las noticias del momento por medio de las redes sociales; el 65% de los periódicos grandes, editores y periodistas usan las redes sociales para buscar noticias y establecer contenidos que se relacionen con temas relevantes que se publicarán en sus medios de comunicación.

Para enviar las primicias y dar seguimiento en tiempo real de los acontecimientos, Twitter es la herramienta más efectiva y utilizada por sus características de comunicación, pues se priorizan los mensajes cortos y concisos. Un ejemplo significativo de esto, es que cuando falleció el compositor y cantante Juan Gabriel, el periodista Joaquín López Dóriga fue uno de los primeros en dar a conocer la noticia mediante Twitter, era un domingo aproximadamente a las cuatro de la tarde. Y a partir de ahí, corrió como reguero de pólvora y se extendió a todos los medios, los cuales hicieron publicaciones especiales, algunas estaciones de televisión y radio suspendieron sus

transmisiones normales para dedicarle homenajes al artista fallecido; las prensas de algunos diarios impresos pararon para rediseñar las notas y primeras páginas del día siguiente.

El uso que los medios de comunicación hacen de las redes sociales las ha posicionado como un canal relevante de transmisión de información y, por otra parte, ha provocado que se abran las puertas a la colaboración, ya que actualmente los propios usuarios generan noticias y se convierten en agentes de información.

Las modificaciones más significativas las encontramos en:

- Cambios en la educación

  Las tendencias actuales en educación son apoyadas en la modalidad colaborativa que despliegan las redes sociales, como una manera accesible y efectiva de manejar información haciendo más práctico y fácil el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ahora, las plataformas digitales son multiplicadoras de información, provocando la incorporación de nuevos conocimientos y su mejor aplicación.

  De acuerdo con algunas evaluaciones, en los países en donde se utilizan las redes sociales para la formación de estudiantes las calificaciones aumentaron un 50% y el índice de abstención disminuyó en un 33%.

- Cambios en el debate político

  Hay notorias muestras de que las redes sociales han modificado

sustancialmente la manera en que las personas se relacionan con los temas de la política y los personajes que en ella intervienen.

Se considera que la participación en estos temas ha aumentado marcadamente y las personas utilizan la oportunidad de comunicarse y opinar mediante las redes sociales para formar opinión y participar de las acciones de la sociedad y los cambios que se producen en ella por medio de las decisiones políticas.

El debate político ha sido potenciado en los años recientes, permitiendo que la gente opine con libertad y desahogue sus frustraciones y corajes contra las políticas y los políticos que no son de su preferencia. Quizá lo más notable es que con la intermediación de los medios de comunicación se ha ido formando una sociedad más participativa.

Y esto no sólo se refiere a las cuestiones político-electorales, también produce modificaciones en la manera en que la gente se relaciona con sus gobiernos, siendo más exigente en los resultados que aquéllos presentan y cuidando más el destino de los recursos públicos.

- Cambios en la interacción social

Para los investigadores es un cambio muy evidente y obvio, es lógicamente el que más impacto causó y el que simplemente no percibimos debido, principalmente, a que estamos inmersos en él. En 2015, jóvenes de entre 18 y 34 años pasaban conectados a las redes sociales un promedio de 4 horas

al día**,** en la mayoría de los casos en interacción directa con otras personas y compartiendo todo tipo de información.

En ese mismo año, el 88% de las personas conectadas a Facebook utilizaban las redes sociales para mantener un contacto permanente con amigos a quienes no podían visitar con frecuencia.

Invariablemente el uso de las redes sociales modificó el ejercicio de la lectura y de la escritura, cambiando ciertas reglas que no cabe duda deberán ser profusamente analizadas e investigadas en el nuevo contexto interconectado.

Así, la interacción social en todos los órdenes de la vida se ha modificado con la utilización masiva de la red; las formas de trabajar también han sufrido drásticas adaptaciones puesto que ahora se pueden hacer desde reuniones a distancia a través de las tele conferencias o se están presentando los casos de las personas que pueden trabajar desde sus casas. Han variado las maneras de hacer negocios y de vender productos, ahora las redes ofrecen múltiples y diversas formas de adquirir productos, aun estando en diferentes países.

Pero no todo es miel sobre hojuelas, los cambios provocados por el internet tiene profundas críticas, una de las más frecuentes es que destruye la interacción cara a cara; se afirma que el auge que han tenido las redes favorece la conducta antisocial. En una época en que es muy sencillo estar próximos, se ha incrementado la distancia entre los cercanos; en lugar de generar afinidad se produce una extraña distancia.

Se dice también que es falsa la sensación de ser muy social al tener gran cantidad de amigos en las redes pues muchos de ellos pueden ser imaginarios; para algunos psicólogos la dependencia que se genera hacia la aprobación, a través de los “me gusta” o la cantidad de amigos que se tienen, por medio de las redes es profundamente destructiva.

En lo que respecta a los medios de comunicación en internet, aún no se logra vencer la desconfianza y sensación de poca veracidad que provocan en una buena cantidad de personas. Un ejemplo de ello lo tenemos en el escritor peruano Mario Vargas Llosa, pues el Premio Nobel ha declarado sin tapujos que no tiene confianza en los medios digitales.

Detengámonos un poco en esto. Con motivo del aniversario número 40 de *El País*, para el cual es editorialista, y dentro del foro *El País 40 años de historia*, efectuado en la Feria Internacional del Libro (FIL) en Guadalajara, Vargas Llosa, en el anexo 7 se adjuntó la nota completa en donde afirmó:

> *Si desaparece el periodismo en papel (sic) experimentará un empobrecimiento como el que experimentaría la literatura si los libros de papel desaparecieran por la tecnología* (*La Jornada*, 27 de noviembre de 2016).

Para Vargas Llosa una de las aportaciones importantes de las redes sociales es que han abonado a la libertad de prensa al hacer casi imposible el control y la censura, y aquí recordamos el punto en que establecimos los cambios en las

cuestiones políticas y la libertad con que la gente puede intervenir ahora en los asuntos públicos. En la misma conferencia reitera:

> *Pero las redes sociales han introducido un tipo de confusión, una falta de jerarquización en la información, que en cierta forma contribuye a distorsionar de tal manera la información* (*La Jornada*, 27 de noviembre de 2016).

Pero no quedó ahí, el Premio Nobel de Literatura peruano agregó que considera que las redes sociales podrían constituirse en instrumentos que provoquen que la realidad política y cultural sea vista algo trivial y banal. No puedo dejar de apuntar aquí las palabras que con contundencia refleja la opinión de Vargas Llosa referente al periodismo digital, pues refiere que las redes han intercalado:

> *Un tipo de chisme, de embauque, de vulgaridad, que realmente es muy difícil fiarse de las redes sociales para sentirse realmente informados de lo que ocurre, en eso el periodismo de papel todavía sigue siendo irremplazable* (*La Jornada*, 27 de noviembre de 2016).

Ésta no fue la primera ocasión en que Vargas Llosa expresara su inconformidad y falta desconfianza en los medios digitales y en las redes sociales y por supuesto que no sería la última; apenas el 15 de abril reciente el primer párrafo de su editorial del periódico *El País- anexo 8-* dice:

> "*Leer un buen periódico", dice un verso de Vallejo, y yo creo que se podría añadir "es la mejor manera de comenzar el día".*

> *Recuerdo que lo hacía cuando andaba todavía de pantalón corto, a mis 12 o 13 años, comprando La Crónica para leer los deportes mientras esperaba el ómnibus que me llevaba al colegio de La Salle a las siete y media de la mañana. Nunca he podido desprenderme de esa costumbre y, luego de la ducha matutina, sigo leyendo dos o tres diarios antes de encerrarme en el escritorio a trabajar. Y, desde luego, los leo de tinta y de papel, porque las versiones digitales me parecen todavía más incompletas y artificiales, menos creíbles, que las otras* (*El País*, 15 de abril de 2017).

Sin buscarle mucho, podemos encontrar multitud de voces que opinen de manera similar al peruano, personas que no encuentre en internet la respuesta a sus necesidades de información.

Retomando lo que contaba páginas antes acerca de que la muerte del cantante Juan Gabriel se anunció primero en twitter, hubo muchas personas que no creían que hubiera sucedido, ya que tantas veces las redes sociales han informado de que algún cantante o artista ha muerto que se ha perdido la confianza para ser portadores de tales noticias; no fue sino hasta que las televisoras lo confirmaron que la gente empezó a admitirlo.

## 4.5 Audiencias del internet y los periódicos digitales

Una cuestión fundamental es definir quiénes son los usuarios del internet, de las redes sociales y específicamente de los periódicos digitales.

Según la ONU, en 2015, la población total del planeta se estimaba en aproximadamente 7 mil 349 millones de habitantes y se afirma que de 2015 a 2016 se creció a un ritmo del 10%.

Un dato interesante que tomamos de una nota de *El Clarín*, publicada en septiembre de 2015, asegura que de acuerdo a estadísticas dadas a conocer por la UIT, el organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en ese año había en el mundo 7.000 millones de personas que usaban un teléfono móvil, lo que nos dice que casi la totalidad de la población en el mundo contaban con un aparato de este tipo. Esto no implica que todos tengan acceso al internet, pero refleja la rápida expansión del móvil y representa un número considerable de usuarios potenciales de las redes y los periódicos digitales.

Por otra parte, un estudio publicado por el sitio en internet llamado El Tipómetro con datos del análisis realizado por We Are Social en 2016, indica que:

> *De los más de 7.395 millones de habitantes del planeta, 3.419 millones tienen acceso a internet (un incremento del 10% en un año) y 2.307.000.000 usan regularmente las redes sociales (+ 10% desde enero de 2015). 3.790.000.000 personas utilizan un*

> *teléfono móvil (+ 4% en un año) y 1.968 millones de personas acceden a las redes sociales a través de estos* (*El Tipómetro*, 2 de febrero de 2016).

Esa misma fuente indica que se ha producido una baja del 9% en la utilización de la computadora personal de escritorio y en las llamadas laptop o computadoras portátiles, las cuales, no obstante, son utilizadas por el 56% de las personas, y en contraparte se ha producido un notable incremento del 39% en el uso de los teléfonos móviles para navegar y consultar periódicos y redes sociales.

Para España, en ese mismo estudio publicado bajo el título de “Digital in 2016” se destaca que:

> *Los datos de España señalan que de los 46,09 millones de habitantes, 35,7 son usuarios de internet (77%) y 22 millones cuentan con perfiles en las redes sociales (48%). Los internautas españoles pasan una media de 3:47 al día conectados a internet desde un ordenador y 1:55 desde un dispositivo móvil diariamente. Acceden a las redes sociales durante 1:36 horas al día (desciende respecto al año pasado), mientras que emplean 2:25 en ver la televisión. Por redes sociales, en nuestro país Whatsapp es más utilizado que Facebook (por muy poco ya) y Twitter se cae del podio en favor de Facebook Mesesnger (sic). Line con un 10% de uso cierra*

*el top ten de las redes más utilizadas* (*El Tipómetro*, 2 de febrero de 2016).

Las estadísticas nos muestran que en 2012, los españoles destinaban poco más de 39 minutos, como media, para leer periódicos impresos; mientras que en 2013, se registraba que dedicaban aproximadamente 55 minutos al día para leer, en la red, diarios que presentan información general.

Esta modificación de hábitos se refleja y tiene consecuencias no solo en el tiempo dedicado a cada uno de los tipos de periódico, sino específicamente en la creciente afición y predilección por la prensa a través de internet.

Esto lo podemos corroborar si consideramos que en 2001 había 144 mil lectores que se interesaban exclusivamente por la prensa a través de internet, pero para 2013 ese número ascendió a 4 millones, con lo que podemos advertir el notable aumento de los seguidores de las noticias en la red. Igualmente se han multiplicado las personas que compaginan la lectura de la prensa en papel con la digital: de 262 mil en 2001 a 3 millones 200 mil en 2012.

Como un contrasentido se entiende que esta situación ha propiciado que la difusión de los periódicos en España haya disminuido poco más de 29% desde 2001, en tanto que la prensa escrita haya incrementado sus lectores de manera regular.

Si en 2001 el 97% de personas buscaban los periódicos impresos en papel, ese porcentaje se incrementó en 60% para 2012; en tanto que el porcentaje de

lectores de prensa que únicamente consultan ediciones digitales pasó de 1.1% en 2001 a un 22% en 2012 y los que compaginan ambas formas aumentó de 2.1% en 2001 a 18% en 2012.

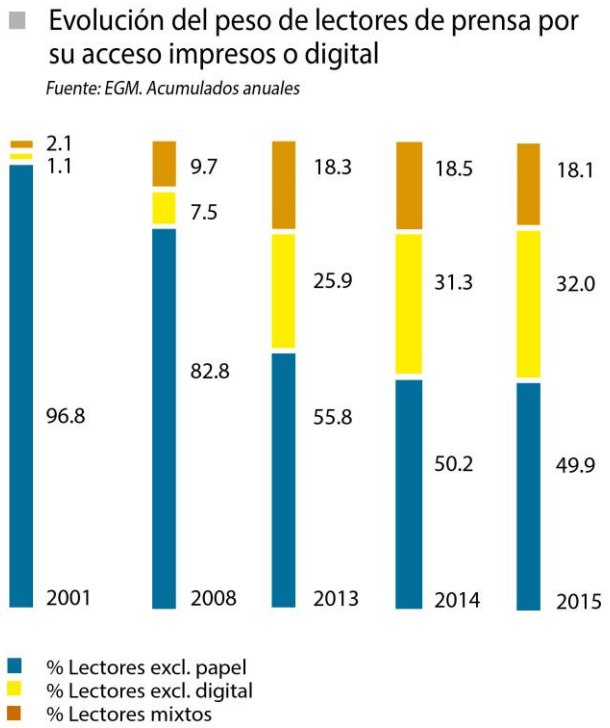
En lo que se refiere al perfil del lector, se llegó a una conclusión que ya se esperaba, hay una diferencia importante entre los lectores de la prensa escrita y los que se acercan a la prensa digital y constituye básicamente en que en esta última sus lectores presentan la característica de contar con menos años de edad. Así, en el caso de la prensa digital el 68% del total corresponde a menores de 44 años, mientras que en la prensa en papel corresponden al 50%.

Habrá qué distinguir que se observa que paulatinamente se va dando un incremento tanto de jóvenes como de adultos a la lectura de prensa digital. Los números fríos refieren que en 2001 los lectores entre 14 y 19 eran alrededor del 6% del total, para 2012 ese porcentaje es de 8% y de forma similar se presenta un incremento en las personas adultas mayores que han pasado de 6% a 15%.

Un informe publicado en diciembre de 2016, en el portal InfoLibre, augura que el número de personas que exclusivamente leerán diarios digitales podrá ser, en 2018, igual al de quienes únicamente utilizarán los medios impresos; lo anterior de acuerdo con un estudio realizado por la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE). Este estudio realiza un interesante análisis comparativo y destaca que:

*La evolución del número de lectores de prensa digital e impresa*

*ha variado enormemente desde 2001, hasta que ambos formatos se han ido igualando en número de lectores. Mientras que en 2008 el 82,9% de los encuestados recurrían únicamente a periódicos impresos, en 2015 este grupo representa solo el 49,9%. La otra cara de la moneda la representan los diarios digitales: en los últimos siete años, los lectores que solo leen este tipo de medios ha aumentado un 24,5% y ya se sitúa en el 32%. En el caso de la Comunidad de Madrid, la penetración de la prensa digital ya ha igualado a la* de los diarios impresos (InfoLibre, 2016).




Fuente InfoLibre

Otros datos que considero importantes nos indican que en España el 61% de los usuarios de internet siguen a medios de comunicación; el 37% están al tanto de periodistas; el 31% busca programas de TV; para el 53% son significativas las empresas y las marcas; el 49% tiene interés en las páginas de políticos, cantantes y deportistas; para el 87% el uso primordial es para las redes sociales, principalmente Facebook –con más del 84% -Twitter, 45% -Instagram, 30%–, entre otras.

Ahora bien, este acercamiento y uso de las redes sociales tiene que ver con que el 53% de las personas se informa acerca de temas de actualidad; el 39% las utiliza para contactar o mejorar sus relaciones profesionales; el 76% lo hace en busca de amigos o para contactar a sus familiares; el 6% busca pareja a través de las redes sociales, así como citas para relaciones amorosas.

Aún a sabiendas que los hábitos de consumo mediático difieren señaladamente de un país a otro, se puede deducir que en Europa se van consolidando los audiencias de los periódicos digitales y los lectores que combinan ambos formatos, atrayendo a los lectores de periódicos en papel que ven disminuidos sus clientes año con año.

### 4.5.1 Audiencias del internet y los periódicos digitales en México

En México las personas suelen estar conectadas casi 17 horas diariamente a medios masivos de comunicación, pero se destaca que la prensa escrita, los diarios y las revistas, concentra alrededor de tres horas por día.

Los principales lectores de impresos se ubican en Monterrey, Guadalajara y la Ciudad de México, los tres agrupaban en 2010 a 14 millones de lectores de algún diario; a su vez, había 9 millones 300 mil computadoras con acceso a internet.

Adicionalmente, en ese año (2010) se estimaba que en el país había más de 83 millones de líneas de teléfonos móviles, de las cuales, el 6% eran utilizadas para acceder a internet usando un teléfono inteligente.

Regresando a los periódicos impresos, en el caso de México, los diarios nacionales más antiguos y que aún circulan son *El Universal* (1916) y *Excélsior* (1917); a los que se les han unido otros como *La Jornada* (1984), *Reforma* (1993) y *Milenio* (2000), los cuales en conjunto captan a la mayoría de la audiencia asidua a publicaciones impresas en papel.

De conformidad con lo que establece el sitio *Alexa* que emite un índice acerca de los sitios más demandados a nivel mundial y por país, en México los destinos digitales más frecuentados son plataformas como *Google*, *Facebook* o *You Tube*. En cuanto a los sitios de contenido, los más populares son, por mucho, los informativos; esto debido en buena parte a que las versiones digitales de los

diarios tradicionales, así como los medios que emergieron directamente de internet, han ampliado significativamente el espectro de los temas que tratan.

La lista de los sitios de noticias más populares entre los mexicanos usuarios de la red, nos indica que las versiones digitales de los periódicos más antiguos en el país han tenido un considerable posicionamiento entre los internautas, lo que se considera es atribuible a que les garantizaba el respaldo y la certeza que da el nombre del medio impreso.

Los 15 primeros lugares de sitios de noticias en la preferencia de los mexicanos son:

1. *El Universal* (14)
2. *Milenio* (37)
3. *Excélsior* (44)
4. *Reforma* (72)
5. *Informador* (75)
6. *Aristegui Noticias* (101)
7. *Sinembargo.mx* (104)
8. *El Economista* (120)
9. *El Siglo de Torreón* (121)
10. *OEM / Organización Editorial Mexicana* (135)
11. *Notimex* (138)
12. *CNN en Expansión* (149)
13. *El Gráfico* (151)
14. *Vanguardia* (152)
15. *Animal Político* (159)

Entre paréntesis se hace referencia al lugar que el sitio ocupa dentro de las preferencias generales de medios entre los habitantes de los 32 estados en que se divide el país.

Pero hay otras mediciones y visiones para acercarse a la realidad de las redes y sus audiencias entre los mexicanos. Apenas en el 2016, *El Financiero* (periódico mexicano especializado en economía y finanzas) advertía cuáles eran los dominios más visitados en México e indicaba:

> *Hasta arriba se ubican los gigantes: Google.com.mx, Facebook.com, Youtube.com, Yahoo.com.mx y Google.com, de acuerdo con información del ranking 2000 de dominios web, versión multiplataforma de la herramienta MyMetrix de comScore.*
>
> *Entre los periódicos mexicanos, El Universal encabeza la lista; entre las universidades está la UNAM; entre los bancos, Banamex; y entre las páginas gubernamentales, el SAT, según la revisión hecha por El Financiero*.

En su reporte *El Financiero* (en la sección TECH, publicada el 2 de mayo de 2016) señalaba que los cinco periódicos digitales que más entradas tenían en México son:

| Ranking de la industria * | Ranking en 2000 web domains | Dominio | Audiencia total digital |
|---|---|---|---|
| 1 | 12 | eluniversal.com.mx | 7,679 |
| 2 | 29 | excelsior.com.mx | 4,625 |
| 3 | 53 | milenio.com | 3,336 |
| 4 | 62 | elfinanciero.com.mx | 3,024 |
| 5 | 83 | elinformador.com.mx | 2,387 |

Así mismo, presentaba las cinco páginas de gobierno que más se visitaban en la República Mexicana, entre las que encontramos únicamente páginas del gobierno nacional y de los gobiernos de los estados del centro del país, y se trata de:

| Ranking de la industria * | Ranking en 2000 web domains | Dominio | Audiencia total digital |
|---|---|---|---|
| 1 | 46 | sat.gob.mx | 3,643 |

| Ranking de la industria * | Ranking en 2000 web domains | Dominio | Audiencia total digital |
|---|---|---|---|
| 2 | 48 | gob.mx | 3,546 |
| 3 | 65 | df.gob.mx | 2,834 |
| 4 | 68 | sep.gob.mx | 2,745 |
| 5 | 113 | edomex.gob.mx | 1,895 |

*Fuente: El Financiero (02/05/2016) con información del ranking 2000 web domains de comScore con datos multiplataforma de marzo 2016.

Advertimos que los sitios de internet de los estados o de los gobiernos locales en las entidades federativas no figuran en las listas de los más buscados o consultados a nivel nacional; la preferencia se sigue dando entre los sitios que se ubican geográficamente en la capital del país o en el Estado de México.

Por lo que respecta a Chihuahua, en 2009 se decía que en el estado había 90 periódicos digitales (Mancinas, 2009) para diciembre de 2016 se reporta que en Chihuahua hay 279 sitios de noticias entre revistas y periódicos digitales (El Ágora, 2016).

En lo tocante a la cantidad de lectores que tienen los periódicos digitales en la entidad, es un dato del cual nos enteramos por las estadísticas que ellos mismos publican.

De esta forma, de acuerdo con su publicación del día 13 de agosto de 2016, *NORTE Digital* había rebasado el millón de seguidores en redes sociales, anexo 9, así lo asegura en una nota ex profeso:

> *De acuerdo con la información que está disponible en Facebook, son solo dos los periódicos impresos estatales los que ocupan un lugar dentro de los cinco más visitados en todo el país, uno es El Debate de Culiacán, Sinaloa, y el otro es Norte de Ciudad Juárez.*
>
> *Los otros tres son rotativos de circulación nacional, El Financiero, La Jornada y, el primer lugar, El Universal Online*.

En la misma nota *NORTE Digital* da cuenta de los 14 periódicos digitales que fueron reportados con más audiencia en 2016:

| | |
|---|---|
| **El Universal Online** | **2,981,434** |
| **La Jornada** | **2,140,651** |
| **El Debate de Culiacán** | **1,592,278** |
| **El Financiero** | **1,029,924** |
| **Norte Digital** | **1,000,038** |
| **El Economista** | **849,337** |

| | |
|---|---|
| **El Informador** | **834,104** |
| **Milenio** | **687,346** |
| **Excélsior** | **847,202** |
| **Publímetro** | **660,120** |
| **Reforma** | **625,725** |
| **El Norte** | **593,765** |
| **Reporte índigo** | **468,984** |
| **El Imparcial de Hermosillo** | **316,206** |

Pero *NORTE Digital,* el periódico de Chihuahua que en agosto de 2016 reportaba tener más de un millón de seguidores, cerró en los primeros meses de 2017 debido a la inseguridad en que aseguró trabajaban los reporteros en el estado o por quiebra económica, según otras versiones, caso que ya revisamos en el presente trabajo.

Así, para contextualizar la situación del periodismo digital en Chihuahua retomamos lo dicho por Mancinas (2009) quien, en un recuento del panorama general de los medios de comunicación en Chihuahua, al referirse al periodismo por internet concluía:

> *La gran cantidad de medios surgidos en Internet se debe a la poca inversión que se requiere para producirlos. Un periodista se une a otro u otros y conforman su propio medio de*

> *información. El crecimiento de páginas de Internet no coincide con el uso de Internet como medio de información en Chihuahua, los anunciantes no confían aún en la publicidad en Internet, así que la mayoría sobrevive con publicidad institucional. En su afán por cumplir con el atractivo de la inmediatez en la noticia, los diarios digitales no ponen demasiada atención a la calidad de información, aunado esto a la falta de personal hacen que el periodismo digital se reduzca a la publicidad de boletines institucionales* (p.92).

Es innegable que las tecnologías de la información y la comunicación avanzan cada día; aún no se ha terminado de estudiar a profundidad un fenómeno relacionado con ellas cuando ya se está presentando otro. En el sentir de no pocos investigadores se alberga la sensación de que los efectos de las TIC no han sido evaluados y no conocemos bien a bien las consecuencias de su uso.

Con los periódicos digitales sucede algo parecido, se presentaron como la panacea que vendría a resolver múltiples y variados problemas de comunicación; sin embargo, poco a poco se ven rebasados por las redes sociales que responden a otros factores y circunstancias. Un ejemplo de lo anterior, es que las redes sociales permite una mayor interacción entre el emisor y el receptor, quien tiene la posibilidad de opinar acerca de la noticia casi de manera inmediata, por lo que en realidad se convierte en un vehículo de comunicación no solo de información.

No cabe duda que las condiciones que rodean a casi todo lo relacionado con la tecnología hoy por hoy son cambiantes; los avances que se han dado al pasar de la computadora de escritorio a la computadora portátil y de ahí a la tableta y después a los teléfonos móviles y a la innovación que está a la vuelta de unos meses, ha sido en muy poco tiempo; sobre todo si consideramos que para llegar a ellos la humanidad tuvo que transitar por largos siglos de evolución.

El estudio de los periódicos digitales y de sus audiencias obliga a ser constante, porque tal vez en estos momentos estén naciendo uno o dos periódicos digitales nuevos y despareciendo, a la vez, algún otro.

## 5. LA RADIO Y LA TELEVISIÓN

No podemos soslayar que los medios masivos de comunicación han sido vistos como los motores propulsores de los cambios sociales más relevantes; se han ido posicionando en los espacios por lo que hoy tienen ganado a pulso ser el séptimo poder.

Y podemos afirmar que son un poder porque tienen los instrumentos y mecanismos que les permiten hacerse de la posibilidad de imponerse, de modificar las maneras de relacionarse en sociedad.

Los medios de comunicación masiva contribuyen en buena parte a fijar las maneras de pensamiento de la sociedad; a establecer la agenda de los asuntos políticos, sociales y económicos que se discuten; a crear, mejorar o destruir la

reputación de una persona, grupos, organización o gobierno; proporcionan información y elementos para que se construya, valore y se forme opinión. En la actualidad son los medios de comunicación determinantes para el afianzamiento de ideas, hábitos y costumbres.

Indudablemente, el auge de los medios de comunicación ha hecho posible la disminución de las distancias, permitiéndonos mantener vínculos con personas que se encuentran en casi cualquier parte del mundo; sin embargo, una aguda y amarga crítica les culpa de producir una degradación paulatina en la sociedad. Porque, un buen día, el ser humano se encontró con la radio y poco después con la televisión y… nada volvió a ser lo mismo.

En este trabajo hemos tratado la revolución que ha representado el internet, los cambios en la maneras de vivir y ver el mundo que ha generado la red; no obstante, el ser humano ya había sido movido de su eje con anterioridad, la aparición de la radio y la televisión habían sido un fenómeno que ubicado en su tiempo y en su espacio representaron un temblor similar guardando las diferencias obvias.

Hoy nos resulta inconcebible un mundo sin radio, televisión, internet, prensa o cine.

Las organizaciones empresariales o gubernamentales buscan tener una relación armónica con los medios masivos de comunicación, porque como hemos afirmado, éstos influyen de manera importante en la visión y opinión que la

comunidad tiene de la organización. Y como se mencionó anteriormente, se considera un fracaso para la comunicación interna el hecho de los empleados se enteren de lo que sucede en la organización a través de otros medios externos.

## 5.1 La imagen sonora que cambió al mundo. La radio y su influencia

A no dudar, los medios y la sociedad se han influido mutuamente de tal manera que aquéllos responden a las necesidades de la sociedad a la vez que la modifican; y esto ha sido tan determinante que los medios de comunicación masiva han sido los impulsores de los cambios sociales más profundos.

Adicionalmente, la radio y la televisión son fundamentales para entender al mundo contemporáneo, su influencia ha sido decisiva para conformar a los públicos de noticias como los conocemos actualmente.

Pero su historia nace con la utilización de diversas máquinas, muy rudimentarias en un principio pero que representaban la tecnología del siglo XIX, nadie podía prever que los cambios provocados por ese uso fueran sucediéndose a mayor velocidad cada vez e influenciaran todos los ámbitos de la vida comunitaria.

La aparición de la radio representó, en su tiempo, la satisfacción de las necesidades de comunicación instantánea, cubriendo grandes distancias.

La radio fue producto de que:

> *Los descubrimientos científicos y técnicos se fueron acumulando a medida que los inventos se sucedían unos a otros. Todos pretendían solucionar el planteamiento central: lograr un medio de comunicación que fuera lo suficientemente práctico para responder a las necesidades políticas, económicas y militares de la época. La necesidad de disponer de los medios idóneos de comunicación rápidos y seguros que cubrieran largas distancias, se incrementó considerablemente en la medida en que la sociedad se tornaba más compleja. Sin embargo, la inventiva humana es tal, que a través del tiempo y del espacio, el hombre ha mostrado una extraordinaria y novedosa forma para solucionar los problemas que le aquejan* (De la Torre Hernández, 1995, p.82).

Al leer este texto introductorio al análisis de la radio pareciera que se refiere a un tiempo actual y nos lleva a descubrir similitudes entre el nacimiento de la radio con la aparición del internet. Por principio, encontramos la necesidad de acercar de manera segura a quienes estaban distantes y enseguida la coincidencia de que los adelantos técnicos fueron conduciendo las circunstancias en pos de encontrar respuestas a problemas de comunicación.

Pero las coincidencias no terminan ahí:

> *Ya en el siglo XIX, la necesidad de disponer de un medio de comunicación que fuera capaz de atravesar rápidamente los océanos, era urgente para la sociedad occidental. La Revolución Industrial trajo consigo un ritmo acelerado. El intercambio comercial, el maquinismo, la aceleración de los procesos sociales y culturales, el cambio de los valores, etc., fueron factores que demandaban la búsqueda de los medios de comunicación a distancia* (De la Torre Hernández, 1995, p.82).

Nuevamente encontramos que "la aceleración de los procesos sociales y culturales" así como la modificación de los valores ha motivado la urgencia de nuevas formas de comunicación.

Es pues, en este entorno de cambio en el que surgió la radio, considerada por muchos como uno de los medios más potentes para comunicar y convencer.

Al respecto, en el Curso Multimedia de Educación para Adultos de la Universidad Pedagógica Nacional, fascículo 5 (1994) se cuenta una anécdota interesante de recordar:

> El estadounidense Orson Welles fue un brillante actor, guionista y director de radio, cine y televisión. En 1938, siendo un veinteañero, alarmó a millones de estadounidenses con una adaptación radiofónica de *Las Guerra de los Mundos,* la

> popular novela de H. G. Wells que narra una invasión marciana a la Tierra. Mediante un reportaje simulado, Wells presentó testimonios de científicos, militares, funcionarios y ciudadanos, ambientados con efectos de sonido que dotaron de palpitante verosimilitud la emisión. Muchos de los estadounidenses que siguieron aquel programa radiofónico creyeron que efectivamente la Tierra sufría un ataque de marcianos; es decir, creyeron lo que escuchaban a través de la radio. El singular fenómeno fue consecuencia del inmenso poder de la imagen sonora (p. 7).

La radio encontró tan buena acogida entre la gente quizá porque demostró esa fuerza desde el comienzo. Aunque habría que decir que el nacimiento de la radio no fue fácil ni definido; este medio hubo de buscar sus propias características y rehacerse cuando aparece la televisión, considerada la hija de la radio.

Pero era, y es, un medio muy amigable y fueron los mismos radioescuchas quienes impulsaron su presencia y desarrollo; miles compraron o construyeron un aparato receptor de la radio y no importó que en las primeras emisiones las estaciones se superpusieran unas sobre otras, ocasionando una enorme confusión, que no se entendiera lo que se decía y que el sonido fuera incómodo; además, al poco tiempo se incluyeron anuncios comerciales durante las emisiones de radio, lo que desagradó a muchos.

Pero la radio había llegado para quedarse, provocando la imaginación y brindando entretenimiento. Con mucha razón Orson Welles decía al comparar la radio con la televisión: “Ah, pero en la radio la pantalla es mucho más grande” (fascículo 5, 1994, p. 7).

Los defensores de la radio aseguran que en el cine o en la televisión vemos imágenes y oímos sonidos limitados por una pantalla y creados por un director que los reduce a su propia interpretación; en cambio, argumentan, los sonidos que provienen de la radio no tienen fronteras precisas ni están delimitadas por otras personas, únicamente quien escucha le pone límite y forma. De esta manera, la pantalla de la radio es mucho más grande porque es una pantalla interior, un ámbito únicamente limitado por la imaginación.

Esa imagen auditiva es una de las características fundamentales de la radio. Por razones obvias la radio no llega a ningún otro de los sentidos de su receptor; sin embargo, aún a costa de ser un inconveniente, como lo señalamos antes, ésta es también una de sus ventajas ya que el sonido no tiene límites ni en su origen ni en su difusión.

Esto es, el sonido se expande libre y naturalmente y se percibe involuntariamente, lo que no sucede con la visión que de alguna manera depende de la voluntad.

Por ser más imprecisa que una imagen visual, la imagen auditiva tiene limitaciones ya que depende de la estructura psicológica y cultural del oyente, lo

que provoca que se evoque lo que el receptor logra o quiere imaginar.

Pero tenemos que rescatar una característica especial de la radio y es el hecho de que puede estar enviando mensajes en momentos y lugares en los que no se requiere que se tenga toda la atención. Por ejemplo, una buena parte de las personas escuchan la radio mientras conducen sus automóviles.

Por las condiciones en que se presenta, la radio se ha convertido en un vínculo de comunicación entre personas muy diversas; no importa la edad, clase social, grado de estudios, todos pueden ser enlazados a través de este medio y prácticamente sin ningún esfuerzo.

Para De la Torre Hernández (1995) se pueden dividir en varias las características de la radio asumiendo que en el aspecto psicológico ésta tiene factores como:

> *Debido a sus características físicas emite solamente sonidos (voces, música, efectos sonoros), en consecuencia sólo tiene acceso un sentido, el oído, las restricciones de la radio consisten en la carencia de la imagen visual por lo que*
>
> *-Carece de la "fuerza de lo permanente" que tiene la palabra escrita.*
>
> *- No existe evidencia de la reacción en el flujo sonoro* (p. 88).

Otro de los aspectos que señala De la Torre Hernández (1995) es que los mensajes son susceptibles de provocar la distracción sensorial en el radioescucha, especialmente la visual. Y asegura, además, que:

> *La radio provoca la sugestión del auditorio para cuando se*

> *emite un mensaje, el oyente echa a volar su imaginación, en la cual influyen, obviamente, sus circunstancias, su formación, medio ambiente, etc., por este motivo le da una interpretación propia formándolo de acuerdo con su fantasía* (p. 88-89).

Interesante resulta conocer las características que Ramírez (1992) le atribuye a la radio:

> *… Se basa en una tecnología que posibilita la transmisión de señales a través de la modulación de ondas electromagnéticas; ondas que no requieren de un medio físico de transporte, por lo que se propagan a través del aire o del espacio vacío. La radio es un medio de difusión masivo que llega a sus radioescuchas de manera personal; es el medio de mayor alcance y llega a todas las clases sociales. Es un medio selectivo y flexible; el radioescucha no recibe tan frecuentemente los mensajes como los de otros medios; el receptor de la radio suele ser menos culto y más sugestionable en la gran mayoría de las ocasiones. La radio alcanza un mercado con un presupuesto considerablemente más bajo del que se necesita en otros medios, es por ello que la audiencia potencial de la radio es mayor* (p. 52).

Aunado a éstas y otras características que en cuanto al aspecto psicológico se refiere, De la Torre Hernández (1995) advierte que la radio puede provocar que se disipe la atención y conduzca a la individualidad, ya que éste es un medio que

incita a la soledad, y no se presenta una reacción colectiva frente a un aparato de radio, aunque sean miles los oyentes de una misma transmisión.

El auditorio de la radio es extenso, heterogéneo, puede ser complicado medirlo y más aún intentar controlarlo; la radio puede llegar hasta cualquier persona, es un medio de comunicación instantáneo, pues puede transmitir los hechos en el momento mismo en que están ocurriendo y rompe las barreras de la distancia pues las estaciones pueden transmitir a cualquier parte del mundo.

En lo que se refiere a su producción, la radio es relativamente económica tanto para el emisor como para quien recibe la transmisión. Se puede decir que la gran mayoría de las producciones de programas de radio son rápidas y poco elaboradas, lo que contribuye a su bajo costo.

En la radio el tratamiento de temas es amplio, prácticamente no hay restricción en cuanto a los asuntos que se socializan, por supuesto con las naturales restricciones de horario y limitaciones por la línea editorial de la estación.

La radio debe sustituir los otros sentidos y por lo tanto se tiene que ser muy descriptivo para transmitir el mensaje a plenitud; además el sentido de las notas radiofónicas depende en mucho de la perspectiva del emisor, que no necesariamente logra completa identificación con el receptor, pues éste visualiza el mensaje con base en su propia experiencia y concepción de los hechos puestos a reflexión.

### 5.1.1 La radio en Europa

Se afirma que en Europa la radio nace oficialmente, como medio de comunicación, en 1922. París, la Torre Eiffel fue el lugar que se seleccionó para su nacimiento, pero muy pronto las emisiones de aquella primera estación se convirtieron en programación diaria de música y que alertaba acerca de las condiciones del clima. Por supuesto que los programas musicales eran con orquestas en vivo y cantantes que acudían a las estaciones para cantar en directo y se cobraba por esas presentaciones.

Al respecto del nacimiento de la radio en el viejo continente, Pérez Varela (2015) nos dice:

> *La radio aparece en Europa justo después de una colosal tragedia de enormes dimensiones como lo fue la Primera Guerra Mundial y que trajo las consecuencias ya señaladas en lo político, lo militar, lo geopolítico, lo social y lo económico, y además en todos los órdenes de la existencia humana en esa región del planeta. Su surgimiento en este contexto se entiende como el resultado del indetenible trabajo científico que hasta el momento había sido hecho por la larga cadena de precursores, y su desarrollo y expansión encajan en el avance científico y tecnológico de la postguerra, a lo que agregamos la necesidad que asumimos que en la época pudieron experimentar las*

> *personas de novedades interesantes que les sirvieran para aliviar o distraer un poco las preocupaciones propias en medio de tan dramática situación, rol que cumplió este medio con un protagonismo indudable* (p. 19).

Es de considerar que la cantidad de estaciones de radio se incrementó de manera notable en poco tiempo, y por ello, aunque no se tienen números totalmente confiables, se dice que para 1930 había no menos de 61 estaciones transmitiendo regularmente en 17 países europeos. Por su radical importancia:

> *En Europa la radio nació y se diseminó por todo el continente con una rapidez afortunada, para hacer avanzar a esta sociedad hacia la modernidad comunicacional, al dotar a los ciudadanos y a las naciones de un instrumento de información y comunicación en tiempo real, precursora de las posteriores redes globales de interconexión. Agregó el dinamismo y la inmediatez que hacían falta y de los que carecía la prensa escrita, creó nuevas vías de producción de riqueza, generó nuevas maneras de construir y percibir realidades; creó y le dio presencia perceptual masiva a la figura de los locutores, y a los actores y músicos les amplió auditorios. En síntesis, este nuevo medio surgió para proporcionar a este continente y a la humanidad un espacio de realidades virtuales y concretas, de aportes económicos y culturales, donde el sonido brota de modo ininterrumpido para construir discursos, percepciones e*

> *imágenes, que en las manos del hombre serán herramientas de trabajo sobre sí y sobre su misma circunstancia* (Pérez Varela, 2015, p. 20).

Por lo que se refiere a España, los años veinte fueron decisivos para el nacimiento de los primeros clubes de radioaficionados y las revistas radiofónicas. En febrero de 1924 se fundó la Asociación Nacional de Radiodifusión de Barcelona, que fue base para la creación de nuevas sociedades de radioaficionados que se fueron constituyendo en muchas otras ciudades y que ocasionó que algunos años más tarde motivara la creación de ese tipo de emisoras como Radio Club de Vizcaya y Radio Club Sevillano.

Radio Ibérica, estación que se llamaba como la empresa que la creó, fue la primera estación de radio que emitió con relativa constancia, lo que sucedió a partir del último semestre de 1924.

En un inicio la programación se reducía a música, conferencias de divulgación cultural y científica e información meteorológica; paulatinamente la oferta se fue haciendo más variada y se agregaron al menú: boletines de noticias, conciertos, programas de corte infantil y hasta se llegó a que una emisora, Radio Libertad, organizara el primer concurso en el que se ofrecía un premio a quien dijera el nombre correcto de las intérpretes de los cuplés que tocaban por la radio.

El nuevo medio provocaba entusiasmo entre la población, por lo que los gobiernos no tardaron mucho tiempo en darse cuenta de su importancia. Hasta

esos años la prensa escrita había sido el único medio de comunicación para las masas, la aparición de la radio los había pillado desprevenidos; así que un poco desorientadas, las autoridades cubrieron la urgente necesidad de regular al nuevo e influyente medio para evitar que se les fuera de las manos, pero que además les permitiera aprovechar la oportunidad de llegar a más gente y más territorio por lo que el gobierno se convirtió en promotor y beneficiario de la radio.

### 5.1.2 La radio en México

La radiodifusión nació en México al amparo, el auspicio y con un vínculo muy estrecho con el Estado; desde un inicio el gobierno otorgó todo tipo de facilidades para que los empresarios instalaran sus emisoras y buscó las oportunidades de ubicar estaciones propias que le permitieran hacer difusión de sus noticias, obras y acciones, así como del estado del tiempo. Lo anterior posibilitó al Estado para intervenir de manera directa en el desarrollo de esta industria.

La más importante y reconocida estación de radio en México es la XEW, la cual empezó sus emisiones en septiembre de 1930 y con ella se inicia propiamente la radiodifusión comercial en la República Mexicana. Pero fue tanta la aceptación que la radio logró entre los mexicanos que para 1934 ya se tenían en el país 52 estaciones privadas y 5 estaciones oficiales y a partir de ahí se extendieron con rapidez por todo el país.

Por el impulso que desde siempre le ha dado el Estado mexicano para el desarrollo de la radio comercial, ésta le ha servido de portavoz y propagandista en incontables ocasiones; se puede afirmar que entre el gobierno y los empresarios radiofónicos se da, hoy en día, una relación de mutua conveniencia. Por lo general la programación de la radio en México se centra en la difusión de música comercial, noticieros, programas de opinión y de interacción con el público, esto último normalmente en horario nocturno.

A la par que las emisoras comerciales, en México se ha desarrollado una radio educativa encabezada por lo regular por estaciones coordinadas por las universidades, las cuales tienen un presupuesto reducido, pero una fuerte intención de dejar huella en la audiencia.

La radio en Chihuahua ha dejado una profunda huella; al rastrear sus orígenes encontramos notas como la de Olmos Villa (2009) quien al iniciar el análisis de la radio en México en el libro *Días de Radio,* hace esta precisión:

> *Una nota importante: me pongo los huaraches antes de entrar a las espinas. Esta no será la historia pormenorizada de la radio de Chihuahua con todas las fechas, estaciones, empresas, concesionarios, locutores y demás a lo largo de casi 80 años, porque eso nadie lo puede lograr, sino apenas unas aproximaciones, eso sí entusiastas, a ese tipo de historia: es la historia de ciertos registros básicos, hechos, destellos y situaciones de lo que a mí me impactó de la radio nacional y de*

> *su aterrizaje en Chihuahua*. (p. 15).

No obstante la carencia de material suficiente para rehacer el camino andado por la radio en Chihuahua, encontramos a Mancinas (2009) quien sitúa el nacimiento de la radio en este estado norteño de México en 1921 y asegura que:

> *El primer dato que tenemos de la radio en Chihuahua es de 1921, cuando el gobernador Ignacio Enríquez adquirió los aparatos para la primera estación radiofónica en la capital del Estado (sic). En 1922, se construyeron dos cuartos en la azotea del Palacio de Gobierno, se pusieron dos torres de acero para las antenas y se hicieron las primeras pruebas con un transmisor instalado en la parte baja del Palacio. Ese mismo año apareció en Chihuahua una tienda de aparatos de radio* (p. 33).

Podemos advertir, entonces, que como en otros lugares del orbe, la radio en Chihuahua nace con el auspicio y cuidado del Estado quien promueve de manera decidida el nuevo medio de comunicación de masas.

> *En el territorio estatal, las primeras radiodifusoras fueron la XEM en la capital, XELO, en Ciudad Juárez y XEAT en Parral. Su programación era complementada en gran parte por programas en vivo de donde surgieron artistas como Mario Alberto Rodríguez, Miguel Aceves Mejía, Bronco Venegas y Francisco Charro Avitia, en la capital; así como Germán Valdéz*

*"Tintán" (sic), en ciudad Juárez* (Mancinas, 2009, p. 33).

La radio comercial llega a la entidad en 1950 abriéndose diversas empresas comerciales y con ellas se presentó la oportunidad de tener en Chihuahua artistas de talla nacional como el Trío Los Panchos y El Mariachi Vargas lo que incrementó notablemente la preferencia de la gente por este medio de comunicación. En esos años la programación se completaba con música popular, radionovelas y noticias; no encontré información que indicara que en Chihuahua se emitían también los reportes meteorológicos, que sería el único tópico que la radio local no tocaba si lo comparamos con la programación de la radio nacional.

## 5.2 La televisión, entrenamiento e información.

No cabe duda que la televisión es uno de los medios de comunicación de masas más importantes e influyentes en la actualidad; en México, Consulta Mitofsky, una organización que se encarga de realizar sondeos de muy diversas temáticas, efectuó una encuesta en 2013 con motivo del apagón analógico y encontró que:

> *Solamente 1 de cada 100 hogares en México reporta no tener aparato de televisión en su vivienda. Más de la mitad de las viviendas del país tienen al menos 2 aparatos de televisión.*
> *En promedio cada vivienda en México, posee 1.7 televisores, lo que representa casi 48 millones de aparatos en el país.*

> *En los estratos económicos más altos el promedio de televisores por vivienda duplica al de los estratos bajos con 2.8 por vivienda, estimando en total 3.3 millones de televisores en esos hogares* (Consulta Mitofsky, 2013).

Para muchas personas, sin importar el estrato social al que pertenecen, es la principal fuente de las noticias, conocimientos y entretenimiento; la televisión forma opinión, actitudes y sistemas de valores.

Su influencia es innegable, como ejemplos encontramos a personas que le han puesto a sus hijos o hijas el nombre del actor o actriz de moda, el del personaje de la telenovela en boga por extraño y raro que éste sea (en México hay niñas a las cuales les han puesto Rosa Salvaje porque así se llamaba el personaje de una telenovela mexicana protagonizada por Verónica Castro).

Un ejemplo de esta influencia lo encontramos en México, hace algunos años se transmitía un programa de televisión que hacía crítica social, se llamaba “Qué nos pasa” y era protagonizado por Héctor Suárez. Uno de los personajes representaba a un empleado con funciones de servicio al público, entre sus características estaban ser apático y tan malhumorado que cuando algún ciudadano se acercaba a su ventanilla para algún trámite y le decía, por ejemplo, “venía a tratar el asunto…” le contestaba de mala manera, casi gritándole: “venía o viene, venía o viene, utilice bien el lenguaje; venía es copretérito, viene o no viene”. Este programa tenía un alto número de espectadores, de hecho se le

consideraba entre los más exitosos en la televisión mexicana, y muy pronto fue común que en cualquier negocio u oficina se contestara con un “venía o viene”.

Desde sus inicios la función principal de la televisión ha sido el entretenimiento, por lo menos es lo que la gran mayoría de las personas buscan en la televisión, lo que buscan es pasar el tiempo, superar el aburrimiento y divertirse cómodamente sentado.

También se le han atribuido las funciones de informar, generar opinión y de crear conciencia; los noticieros y programas de crítica han venido a cubrir la necesidad de las personas de estar enterados de lo que ocurre a su alrededor y en el mundo, además de conocer distintas opiniones referentes los temas que afectan a la opinión pública.

Mediante la televisión también se busca educar, y aunque los programas educativos no sean, al menos en la televisión abierta, los de mayor audiencia se han generado buenas producciones que buscan compartir saberes, mostrar otras culturas o compartir nueva información de carácter científico.

Por ello, la producción televisiva con materiales originales se centra en tres grandes capítulos: noticieros, programas de comentarios, debates y entrevistas; la divulgación cultural que presenta conciertos de música culta, exposiciones de arte, conferencias, programas biográficos o narraciones de la historia de un país; y temas del espectáculo presentando una programación diversa en cuanto a programas de revista, variedades, comedia, telenovelas, modernamente los

llamados “reality shows” y las emisiones deportivas, incluyendo los partidos y juegos de diversas disciplinas.

Se asegura que en la actualidad los medios se han transformado en "jueces de la verdad", pues con frecuencia deciden y dictan modas, patrones de vida, resuelven qué es lo correcto y qué lo incorrecto y determinan qué hechos son trascendentes en el mundo. Y si algún medio masivo ha sido influyente es la televisión, a la que poco a poco va desplazando el internet.

Pero no todo han sido alabanzas, para los críticos de la televisión y de los medios de comunicación de masas en general, los adelantos tecnológicos utilizados como herramientas para la comunicación han provocado que las sociedades contemporáneas sean cada vez más consumistas, individualistas, que gustan de placeres inmediatos y pasajeros, con escasos valores éticos y morales, desinteresadas de los problemas reales que como sociedad les afectan, ubicadas en la comodidad y la indiferencia.

En ese contexto los defensores de la pantalla chica argumentan que los medios solo retratan lo que la sociedad es, por lo tanto la televisión que muestra una sociedad indolente es producto de una comunidad así; concluyendo que si la televisión influye en la sociedad y ésta se refleja en su programación televisiva, estamos invariablemente ante una relación de mutua influencia.

### 5.2.1 Inicios de las transmisiones televisivas

Los inicios de la televisión pública se sitúan en 1935, algún tiempo antes del inicio de la segunda guerra mundial, años que fueron de avance lento o nulo en casi todos los campos de la vida del ser humano; no obstante, al concluir la conflagración mundial se inicia un acelerado desarrollo de la televisión como medio de transmisión masivo de imágenes y sonidos.

Sin embargo, el desarrollo de este medio de comunicación fue muy variado, por ejemplo, las iniciales transmisiones se realizaron en Inglaterra en 1927 a cargo de la BBC; en Estados Unidos las primeras en realizar una emisión fueron la BBC y la CBS en el año de 1930.

Por su parte, en Alemania la primera estación de televisión se inaugura en 1935 y se mantiene en actividad constante durante la guerra; una muestra del avance en materia televisiva experimentado entonces, fue la retransmisión en directo de los Juegos Olímpicos de Berlín en 1936.

Y así, tras un lapso de poco más de media década, la televisión que prácticamente había estado sin uso, se adaptó en 73 países con aproximadamente tres mil emisoras y alrededor de 100 millones de aparatos.

Al terminar la segunda guerra mundial la televisión logra persuadir al mundo. En Estados Unidos representa en 1948 el espectáculo de mayor éxito y de ese año a 1957 se pusieron en funcionamiento 18 mil receptores diarios, en los siguientes cuatro años se pasó a 31 y para 1961 ya eran 50 mil aparatos al día.

La paz significó en América la posibilidad de expansión de esta industria que se propagó para gusto de su millón y medio de receptores.

En Europa no sucedió lo mismo; la evolución de la televisión fue más lenta si se compara con el avance vertiginoso que se presentó en Estados Unidos. Europa le dio prioridad a la solución de sus problemas más urgentes como era el hecho de reparar los estragos ocasionados por la guerra; naturalmente que esto era un imperativo mayor que instaurar la televisión.

En lo que se refiere a España es muy atractivo leer una descripción que se hace en el sitio de internet, que refiriendo como fuente a Recursos Educativos del Ministerio de Educación de España (Licencia Creative Commons) asegura:

> *La aparición en Madrid, en marzo de 1933, de la revista Radio Televisión es el ejemplo más modélico del atractivo que suscitaba la televisión en los lejanos tiempos de la II República. La publicación como tal tuvo una vida efímera pero no dejará de sorprender que en España circulara una revista dedicada a la televisión cuando no existían emisiones regulares en ningún lugar del mundo.*
>
> *En el número 1 de ese año de 1933 en el editorial de presentación se leía: "La televisión vendrá a sumarse al número de inventos que hacen la vida más complicada si se quiere, pero más interesante también". Visionarios excepcionales sus promotores si recordamos que TVE tardaría*

> *prácticamente veinticinco años en comenzar sus programaciones.*
>
> *La primera exhibición de televisión en suelo español (es decir transmisión a distancia de imágenes y sonidos) se produjo por los técnicos alemanes durante el desarrollo de la Guerra Civil (noviembre de 1938). Los nazis presentaron a Francisco Franco y uno de sus ayudantes la Fonovisión, un sistema de 'videoteléfono' que diríamos hoy; se ignora la calidad de la prueba a pesar de que existen fotografías que dan fe de su realización (*Cultura Educativa, consultado el 28 de diciembre de 2016).

Para referirnos a la televisión en España consideremos lo escrito el 28 de agosto del 2014, por Rosario G. Gómez en una nota del periódico *El País,* quien reportaba que:

> *Ya alrededor de 35 millones de personas sintonizan la pantalla y el consumo supera las cuatro horas por persona y día (244 minutos).*

### 5.2.2 Desarrollo de la televisión en México

En México, la época experimental de la televisión se inició en 1933 cuando Guillermo González Camarena realizó los primeros ensayos con un equipo casero armado por él mismo.  Para ese año el Partido Nacional Revolucionario

(PNR) – antecedente el PRI actual- consiguió traer al país un equipo de televisión en blanco y negro y con él realizó algunas demostraciones públicas.

Para los mexicanos siempre ha sido un orgullo que el inventor de la televisión a color haya nacido en la República Mexicana. Y efectivamente, el ingeniero Guillermo González Camarena inventó, en 1939, un sistema de televisión cromática que patentó posteriormente tanto en México como en Estados Unidos.

Siguiendo la línea del tiempo, en 1950, en los pisos 13 y 14 del edificio de la Lotería Nacional, se instaló un transmisor con el cual se efectuó la primera emisión el 26 de julio de las 5 a las 7 de la tarde; para el 29 de ese mismo mes se inaugura el control remoto desde el auditorio al edificio de la Lotería Nacional, el motivo fue transmitir el sorteo del periódico Novedades y al día siguiente se televisó una corrida de toros; el empresario que inició la explotación comercial de la televisión en México fue Rómulo O´Farril.

A finales de 1950 se inició la fase experimental de XEWTV- Canal 2, propiedad de Emilio Azcárraga Vidaurreta, quien también era dueño de la XEW la estación de radio más importante de México. En aquella primera emisión se habló de toros y deportes y se transmitieron ejercicios de gimnasia y noticieros.

El canal 2, hoy llamado canal *las estrellas*, tuvo su emisión inicial el 21 de marzo de 1951 y para abril de ese mismo año transmite su primer programa de noticias llamado *Noticiero Celanese*, que replicaba las notas publicadas en el diario *Excélsior*.

Las telenovelas se empezaron a difundir en capítulos de media hora al día a partir de 1958; en el Canal 2 la primera telenovela que se transmitió fue “Un paso al abismo”, protagonizada por Silvia Derbez, Luis Beristáin y Enrique Díaz del Castillo; la telenovela no tuvo el éxito que se esperaba, al contrario casi se consideró un fracaso.

Por su parte, el Estado adquiere en 1972 el Canal 13 de televisión y el gobierno federal establece la televisión rural para ofrecer el servicio a poblaciones no urbanas que en su mayoría eran habitadas por campesinos.

Al año siguiente, en 1973, se fusionan los dos grupos más fuertes de la televisión en México – Telesistema Mexicano y Televisión Independiente – y formaron el grupo Televisa, desde el cual se administraban y dirigían los contenidos de los canales 2,4, 5, y 8.

La influencia de este grupo televisivo ha sido tal que en septiembre de 1988 se aventuró a ofrecer información y entretenimiento las 24 horas del día a las personas que hablaran español en los Estados Unidos; pero ante el éxito que el formato tuvo entre la teleaudiencia, las transmisiones se hicieron extensivas a Europa, Centro y Sur América, norte de África y Moscú. Así se integró la Empresa de Comunicación Orbital (ECO) que se constituyó en el canal de paga más importante de noticias en español; ECO finaliza sus transmisiones en el año 2001, principalmente por la considerable baja en su audiencia.

En otro orden de ideas, en la ciudad de Chihuahua funcionó uno de los primeros sistemas televisivos en el país. De acuerdo con Mancinas (2009):

> *En 1968, don Ramiro G. Uranga recibió una concesión para fundar el canal 11, cuyas siglas eran XHRA. Sus transmisiones consistían en material fílmico que se enviaba de la capital de la República. En 1973, se encadenó con la recién creada Televisa* (p.43).

De acuerdo con el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), que es la dependencia del gobierno federal que rige los medios de comunicación electrónicos en México, a diciembre de 2015 en Chihuahua había 36 estaciones de televisión abierta, en el anexo 10 se presenta una captura de pantalla de la página respectivas del IFT. No obstante, los números que se refieren en la página de la instancia gubernamental mencionada no coinciden con los datos investigados al respecto; en este punto sucede lo que con anterioridad había señalado Mancinas (2009):

> *Al realizar trabajo de campo, detectamos una realidad bastante diferente, existe un número mucho mayor de estaciones funcionando de las que aparecen en el listado oficial…* (p. 46).

La divergencia entre las estadísticas presentadas oficialmente y los resultados de las investigaciones de campo es considerable, en el anexo 11 se presenta el cuadro elaborado por Mancinas en 2009, para comprobar lo anterior.

En la ciudad de Chihuahua actualmente en televisión abierta operan 2 canales de TV Azteca, 3 canales de Televisa, un canal de Imagen Televisión y 2 canales del Instituto Politécnico Nacional, todos con señales desde la ciudad de México, por lo que sus producciones tratan eminentemente temas de interés nacional; solo existe un canal, el 28, que se produce directamente en la capital del estado. En este 2017 puedo afirmar que lo establecido por Mancinas en 2009, sigue siendo una realidad:

> *Con los datos oficiales ya comprobamos el fuerte dominio de Televisa y TV Azteca, la ausencia de producción televisiva local y la escasa participación de la televisión pública* (p.46).

## 5.3 La radio, características y funciones

Con el transcurso del tiempo, la competencia entre las emisoras, debido principalmente a la proliferación de éstas particularmente de las radiodifusoras de las localidades, al igual que la concentración de empresas radiofónicas (producto de alianzas estratégicas para hacer frente a la competencia y por lo cual emisoras pequeñas se han agrupado para resistir a las grandes compañías) y los nuevos soportes, principalmente el internet, han generado que se vayan produciendo cambios relevantes en el medio radiofónico.

La radio enfrenta ahora una competencia que no nada más es contra otras estaciones de radio, sino que su mayor competidor son otros medios que ofrecen

una variada gama de posibilidades de absorber la información por más de un sentido, no sólo por el oído.

Lo anterior representa un reto y ha obligado a las emisoras a realizar diversas modificaciones; Por ello, múltiples cambios se han visto y se siguen efectuando en este medio de comunicación. Ilustrativo y muy certero es el comentario de Moreno Espinosa (2012) quien en la introducción a su trabajo *Géneros periodísticos en radio: técnicas de redacción y estilo* afirma:

> *La radio está sufriendo hoy numerosos cambios. La mayoría de ellos son de componente sociológico y tecnológico. Sea como fuere, la radio continúa siendo uno de los medios insustituibles en la vida cotidiana de muchas personas* (p. 11).

Como ya lo habíamos anotando, la radio presenta una característica que le da una ventaja sobre los otros medios, la imagen sonora es capaz de crear a partir de la individualidad del oyente, Mario Kaplún (citado en un artículo de CRIF Las Acacias) dice:

> *La radio habla a la imaginación, a la emoción, y no sólo a la racionalidad. Un radioteatro o radiodrama con una historia, con una situación, con música, con sonidos, moviliza la participación de los oyentes mucho más que una monótona charla expositiva* (p.1).

Por otra parte, César Rodríguez (2009) afirma:

> *La radio, a pesar de ser un medio que está presente en más*

> *lugares que cualquier otro medio, y a pesar* (sic) *de que su consumo puede realizarse en muy variados lugares, tiene un carácter, por una parte más oculto y por otra más popular. Es terrenal e intimista a la vez, mientras que la televisión o el cine son menos íntimos y pretenden ser más sublimes. Esta condición de la radio debería ser suficiente para generar inquitudes* (sic) *teóricas más ricas de lo que lo son actualmente*.

Así, la radio tiene en la imagen sonora su mayor fortaleza y la programación que se realiza descansa en ella su principal herramienta.

A fin de tener una cercamiento mayor y lograr un análisis cierto de las emisiones de radio debemos establecer algunas clasificaciones que nos permitan caracterizarlas de mejor manera.

Como hemos apuntado líneas antes, las funciones de la radio, y de los medios de comunicación masiva en general, son informar, formar y entretener, a las que algunos autores agregan una cuarta que es la de persuadir. Moreno (2005) presenta unas interesantes citas y reflexiona acerca de ellas de esta manera:

> *Autores como Faus, Cebrián Herreros o McLeish consideran que la finalidad del mensaje radiofónico es el informativo. Así, Faus afirma que la información es el fin propio del mensaje radiofónico, con preferencia sobre los que denomina fines conexos, distraer y cultivar. Cebrián Herreros también*

> *subraya el carácter informativo de la radio: "la radio nació precisamente para acercar en directo esa realidad informativa al hombre". Por su parte, McLeish cree que "casi todas las emisoras de radio se mantienen o fracasan según la calidad de su servicio de noticias e información". No obstante, Merayo Pérez destaca el carácter del medio hacia el entretenimiento y espectáculo. Este autor matiza que la ineludible vocación espectacular de la radio y su relevante función de entretenimiento no significa necesariamente que los mensajes suministrados resulten intrascendentes y vacíos de verdadero interés. En esta línea se manifiestan también Merrill y Lowestein que entienden la radio como un canal esencialmente propicio para el entretenimiento.*

Frente a esta afirmación, Moreno (2005) advierte que las posibilidades de la radio no se constriñen a ser únicamente medio de información, sino que ofrece variadas perspectivas de contenido, sobre todo si ubica el concepto de comunicación

> *… En el sentido propuesto por Brajnovic: "La comunicación es el conducto, contexto directo, contagio o encuentro creativo que une distancias, presencias, estados de ánimo o disposiciones intersugerentes y creativas, sin el fin –de suyo– informativo, aunque puede ser el vehículo de la información".*

Y con ese concepto en mente identifica a:

> "la radio-información-comunicación" y la "radio musical" (Moreno 2005).

De la primera, afirma que este tipo de radio ofrece a sus oyentes una identificación intelectual en la que predomina lo informativo; en tanto que de la segunda asegura que:

> *La radio musical ofrece una comunicación fundamentalmente emotiva a través de la difusión constante de música. Esta clase de radio aprovecha la dimensión estético-emocional de la música, elemento principal de la narración, para ofrecer un mensaje que entretiene y acompaña más que informa, que se oye más que se escucha, ya que no necesita tanta atención para su seguimiento* (Moreno 2005).

Por otra parte, en cuanto a la programación estamos frente a dos tipos narrativos, el modelo informativo y el que da preferencia a la música; ambos le dan unidad y concepto a un programa, podemos encontrarlos mezclados y emisiones que se inclinan por uno u otro de los modelos. En esto coincide el sitio de internet *Media radio*, auspiciado por el Ministerio de Educación del Gobierno Español (2008), que en la introducción al punto 7, llamado Producción de programas hace la siguiente referencia:

> *… En muchas ocasiones el concepto de género se utiliza como un mero sinónimo de gran contenido, por lo que es*

> *relativamente fácil encontrar alguna bibliografía sobre medios audiovisuales en la que se afirme, por ejemplo, que los principales géneros radiofónicos y televisivos son: los Informativos, los Educativos, los Documentales, los Infantiles, los Deportivos, los Religiosos, los Culturales, etc. Como podrás comprender, nosotros no compartimos clasificaciones similares a ésta, ya que, en función de lo que hemos explicado, está claro que un mismo género (es decir, una misma forma de transmisión), puede afectar a contenidos distintos. Sin ir más lejos, en el apartado La programación radiofónica hablamos de radiofórmulas musicales y de radiofórmulas informativas, lo que supone formas de transmisión similares para contenidos bien dispares.*

En cuanto a programación, entonces, podemos afirmar que por un lado tenemos las emisoras convencionales, que ofrecen una combinación de información, música, deporte, cultura y algunos otros temas de interés general (radio generalista), que son la gran mayoría; en España se consideran así la *Cadena Ser*, que además es pionera en el país, al igual que la *Radio Nacional de España*.

Adicionalmente, se presenta una programación especializada, que centra su contenido en temas específicos y responde a un peculiar y particular tipo de oyente. Existen muy pocas emisoras que se dediquen a un solo tipo de

contenido, pues por lo general las estaciones incluyen una programación mixta en la cual combinan espacios de tipo informativo, deportes, música o programas de opinión.

En palabras de Moreno (2005) tenemos que la radio generalista:

> *Desde un criterio conceptual, la radio generalista es "la radio de información, de comunicación intelectual, de ideas, palabra, expresión, la radio total", según Faus. En esta línea, Cebrián Herreros también concibe la radio generalista como medio de actualidad. Desde un punto de vista programático, Martí Martí asegura que es "la radio clásica de programas variados dispuestos a lo largo del día con el objetivo de atraer en cada momento al mayor número de oyentes que están en disposición de escuchar la radio, y destaca su capacidad para realizar funciones muy variadas, informativas, de entretenimiento y de formación". Su tiempo de programación se organiza en torno al concepto de programa – principalmente el magacín–, siendo éste su unidad de programación.*

Ahora bien, debemos recalcar que los tipos de programación responden casi siempre a un elemento fundamental: el radioescucha. Sobre todo en la radio comercial, el programador busca satisfacer las necesidades y gustos de quienes siguen la emisión.  A este respecto Moreno (2005) nos instruye:

> *En el caso de la radio comercial, la estrategia de la programación especializada interesa a la inversión publicitaria al ofrecer públicos objetivos más definidos, denominados en la radio norteamericana clusters radiofónicos. Estas programaciones guardan una mayor relación con el marketing de nicho: el proceso de encontrar bienes y servicios que satisfagan a consumidores específicamente definidos en mercados en continua fragmentación. Tal y como afirma Prado, el éxito consiste en satisfacer esas expectativas y, en consecuencia, obtener un público tan amplio como sea posible y tan homogéneo como se ha predeterminado, lo que delimita un subgrupo de audiencia que resulte altamente atractivo para la publicidad. Una tendencia favorecida por la progresiva implantación de tecnologías que faciliten la interacción del oyente con la emisora, conocer con nitidez sus cualidades e intereses y desarrollar estrategias publicitarias que personalizan cada vez más la oferta de productos y servicios, y que abren un horizonte hacia la publicidad personalizada.*

Y sin olvidar a la radio pública que debe desarrollar su programación dependiendo del objetivo específico que motivó su creación y que fundamentalmente es su carácter de servicio público.

Así, la radio está fuertemente unida a lo que sus radioescuchas busquen y necesiten; son ellos, en muchas ocasiones los que determinan los contenidos por medio de su preferencia hacia uno u otro formato o información. Por ello, el futuro de la radio depende de los avances de la tecnología y a la vez de la manera en que se vaya adaptando para seguir respondiendo a sus leales usuarios.

Nuevamente recurrimos a Moreno Espinosa (2012) para tener una visión más clara en este punto:

> *Hoy día hablar sobre el futuro de la radio plantea numerosos problemas. En primer lugar, porque va a ser en el terreno de los usos sociales y no en el de los descubrimientos donde se introduzcan auténticas innovaciones. En segundo lugar, porque las utilizaciones de un medio, su mismo funcionamiento y su existencia, no pueden ser observados como hechos aislados, sino en estrecha relación, en lo que Abraham Moles ha definido como ecología comunicativa: todos los medios relacionados entre sí y con sus usuarios, con la sociedad en la que se desarrollan y que los usa (*p.12).

## 5.4 Características de la televisión

En lo relativo a la televisión es claro que su lenguaje se apropió de las formas y reglas del lenguaje cinematográfico y toma como base al sistema radiofónico y

al periodístico.

Es así que el lenguaje televisivo combina las formas de otros medios y se materializa en una imagen audiovisual. Podemos decir que los productos televisivos conjuntan los elementos del cine, la radio y la prensa en cuanto a sus grandes temas como son la información, la cultura, los deportes y el espectáculo para corresponder a las necesidades y exigencias de los televidentes.

Como la radio, la televisión tiene una función de entretenimiento y otra de educación, por lo tanto sus producciones se desarrollan básicamente entre los géneros o formatos de la información, la cultura y el espectáculo.

En ese sentido la televisión, ha cubierto de manera relevante con la función de entretener, sobre todo si consideramos como dice Gordillo (2009) que:

> *Uno de los rasgos definitorios que confieren a la sociedad contemporánea concomitancias con cualquier época histórica es la capacidad de entretenerse, gozar y sentir a través de la narración. La posibilidad de crear, vivir o revivir otros mundos unifica a los ciudadanos de lugares distantes y tiempos remotos, aunque los instrumentos que canalizan las narraciones (los modos de representación) van a marcar las diferencias entre presente, pasado y futuro* (p 11).

Y es que resulta innegable que la televisión es una excelente narradora que ha logrado una amplia difusión, mayor que la del cine; el ejemplo más claro son las telenovelas mexicanas que con gran éxito se han proyectado en las pantallas

televisivas de diversas partes del mundo, aun y cuando no hubiera lazos culturales directos entre México y algunos de los países en que se han proyectado los melodramas; en una ocasión en un programa de revista de la televisión mexicana proyectaban una parte de una telenovela que fue traducida al chino y que se estaba transmitiendo en el país asiático; los comentaristas cavilaban lo extraño que se veía y oía un personaje vestido a la usanza indígena mexicana y hablando en aquel idioma.

De esta forma, la televisión compite con los otros medios para lograr un espacio en la preferencia de quienes hacen uso de los medios masivos de comunicación. Y es que desde siempre cada medio ha ido imponiendo sus recursos y peleado por posicionarse entre la población a fin de ganar audiencia e impedir su desaparición ante la presencia de nuevas herramientas de comunicación.

Gordillo (2009) se refiere a los primeros años de la televisión diciendo que:

> *La evolución de los contenidos televisivos ha venido determinada, tradicionalmente, por las dos etapas señaladas por Eco, Casetti y la mayoría de los investigadores de la comunicación. La paleotelevisión corresponde a los primeros años de desarrollo televisivo, caracterizados por los balbuceos tecnológicos y la hegemonía de canales estatales en la mayor parte del mundo, (o por una competencia moderada entre las networks norteamericanas). Los contenidos estaban representados por una jerarquía*

> *sociocultural donde solamente los que detentaban la cúspide de los saberes, del poder político y económico y de las distintas y variadas manifestaciones artísticas y culturales podían tener protagonismo en la pequeña pantalla. Los géneros más desarrollados eran el informativo -con gran influencia de la radio- , el ficcional -que absorbía elementos de otros modos de representación como el cine y el teatro-, y el entretenimiento (musicales, concursos, galas y magacines sobre todo)* (p.12).

Al igual que en la radio, tenemos una televisión generalista, que se entiende como el medio televisivo que se dirige a todo público, lo que hace que su impacto no llegue a segmentos específicos de la población sino al conglomerado en general.

En cuanto a lo anterior, Ruano López asegura:

> Los contenidos de las televisiones convencionales generalistas en abierto van destinadas a un público masivo e indiferenciado, tratando de conseguir el mayor número de espectadores en todo momento. Organizando las parrillas de programación en función del público existente en cada franja horaria, dejando de lado a las minorías.

Así, la televisión generalista produce contenidos que responden a plenitud a los públicos abiertos a los que se dirige.

Por lo regular la televisión generalista tiene un predominio notable de los programas de entretenimiento y de información, casi siempre lo relativo a la educación queda postergada dentro de la programación en horarios marginales; en México uno de los programas de tipo cultural más conocido se transmite, por el canal de mayor difusión en el país, el domingo a las once de la noche, por lo que su audiencia es escasa.

De la misma manera se presenta una fuerte tendencia a hacer híbridos con los programas, en los que se mezcla la revista, secciones de información, reportajes, deportes y humor. En la televisión mexicana hace muchos años se transmite un programa matutino que ha evolucionado y cambia casi anualmente modificando sus secciones; ha tenido noticias, música, deportes, humor, etc. pero siempre respondiendo al público, mayoritariamente femenino, que se encuentra frente al televisor de lunes a viernes por las mañanas.

La oferta de programas que tiene la televisión abierta se puede clasificar en:

- Informativos: avances de las noticias que se detallarán en el noticiero más importante del canal de televisión respectivo; Noticiero principal, programa informativo que se emite en el horario estelar, por lo general es el responsable de la credibilidad e imagen de una cadena de televisión; programas especiales, integrados por eventos deportivos, políticos, entre otros; programas de opinión, generalmente tratan temas de política; reportajes; entrevistas con personalidades reconocidas en los ámbitos social, cultural o

político; sección meteorológica y sección de deportes.

- Culturales con programas que contienen documentales algunas veces de carácter informativo; musicales, con la presentación de cantantes y músicos de diversos géneros; programas especializados en promoción de libros, análisis del lenguaje, películas, viajes, entre otros.
- Ficción que se compone de series que pueden diversa duración (algunas hasta de 15 capítulos de una hora diaria); telenovelas, con tramas que regularmente tratan temas de amor, aunque actualmente se están generando producciones que se refieren a corrupción, narcotráfico, entre otros; en México las telenovelas tienen mucha audiencia y se hacen grandes producciones; proyección de películas producidas específicamente para televisión, en la República Mexicana los canales televisivos proyectan películas los domingos y se hacen maratones de películas de un determinado actor con motivo de algún acontecimiento relacionado con ese personaje.
- Entretenimiento, compuesto por programas de revista que conjuntan secciones de humor, música, entrevistas, deportes y espectáculos; presentaciones específicas musicales, de humor, eventos de diversos tipos; programas de concursos, de preguntas de historia o cultura general; Talk-shows y Reality-shows, popularizados en años recientes que por lo regular incluye algún concurso.
- Deportes, que incluye emisiones de análisis e informativos de la actividad

deportiva en el mundo y que están incrustados en la programación regular; transmisiones de partidos de futbol, basquetbol, béisbol, competencias de motos, F-1, ciclismo, entre otros; eventos deportivos especiales, tales como Juegos Olímpicos, Copa del Mundo, Juegos paralímpicos, Campeonatos mundiales de diversas disciplinas deportivas.

No obstante, hay críticos que afirman que la televisión generalista ya no responde a las exigencias del mundo interconectado en que amplias regiones del planeta están viviendo, y en el que cada vez hay mayor especialización; aunque también, habrá que señalarlo, en algunas partes los avances de la tecnología no han llegado ni remotamente.

Es por esta irrupción del internet y sus posibilidades de comunicación que López Vidales (2012) asegura:

> *Los medios de comunicación tradicionales tienen que adaptarse a los nuevos tiempos para mantener su hueco en el amplio abanico de posibilidades tecnológicas que enganchan a una audiencia que quiere ser usuario y cliente, y no un mero espectador dispuesto a consumir programación predefinida.*

Y citando a Jódar Marín dice:

> *La esencia de estos new media no es la mera digitalización del medio tradicional y su cambio de formato sobre una nueva tecnología, sino que la digitalización de los media plantea una*

> *reconfiguración en la esencia propia del medio, permitiendo al usuario la profundización en los temas y el acceso aleatorio a los contenidos* (Jódar Marín, 2010, citado por López Vidales, 2012, p. 260).

Por esto la televisión generalista está cediendo paso a una televisión temática y de pago, que enfoca sus baterías ya no al gusto particular de determinada programación sino a lograr el mayor número de suscriptores que encontrarán en la variedad de canales uno que en una situación o momento desearán ver.

Ruano López, en el texto titulado *Evolución del discurso televisivo*, afirma:

> *Como consecuencia de esta competencia entre cadenas surge una nueva tipología de programas siguiendo la lógica de las audiencias, que ha supuesto una superficialidad y trivialización en los contenidos, poniendo en peligro la calidad en la programación, y parafraseando a André Tusdeq en su libro Historia de la Radio y la Televisión (...) ha hecho estallar las barreras entre lo público y lo privado, entre lo político, lo económico y lo cultural* (p. 1).

Resulta curioso, por decir lo menos, que la profusa difusión que fortaleció a la televisión para convertirla en su momento en el medio de mayor cobertura, haya sido el mismo motivo que provoque su modificación a fondo. Ante esta situación. Esta competencia por lograr tener las mayores audiencias y mantener las cuotas de mercado, marcadamente en horarios de gran audiencia, precisa que las

televisoras públicas bajen el nivel y se defiendan con las mismas armas que las televisoras privadas, ofreciendo programas que tienen características análogas a los dichas estaciones televisivas; por ello, su programación la programación está basada en: información, deporte, ficción y los formatos recientemente surgidos considerados como de la telerrealidad y que son llamados talk-show y reality-show.

Estamos pues, ante el cambio en la forma de presentar los contenidos de la pantalla chica; ahora la televisión de paga y la televisión por internet están empezando a ganar terreno diversificando la oferta de programas. Aunque en esa profusa diversificación también se corre un gran riesgo, la existencia de muchos canales y cadenas de televisión hacen que tengamos infinidad de opciones pero no podemos ver todo, ni garantiza que conozcamos más.

Tenemos enfrente una nueva televisión, una que se diversifica y se multiplica; y como dice Ruano López:

> *Estos canales temáticos han demostrado que unos contenidos de calidad, combinados con un buen estudio de mercado obtienen el respaldo de la audiencia, además de cubrir huecos que deja la programación de las cadenas generalistas. El espectador ya no se limita única y exclusivamente a ver lo que emiten por televisión, sino que toma parte activa en la programación seleccionando aquellos contenidos que el espectador quiere ver en cada momento de*

> *acuerdo a sus gustos. En definitiva es un paso más hacia la televisión a la carta, una nueva modalidad de entender y ver la televisión.*

Y es que una vez inaugurada la temporada de los cambios permanentes y constantes éstos no se detienen; tendremos que acostumbrarnos a esta volatilidad en que estamos inmersos.

## 5.5 Los noticieros, su relevancia

Una de las aplicaciones primarias de los medios de comunicación de masas ha sido la de informar. En un mundo en el que se dice que la información es poder, esta función se ha puesto aún más de relieve y la posibilidad de ser el primer medio en dar a conocer una noticia o ser el que tiene la cobertura más amplia es gasolina pura para el motor de las producciones de los noticiarios.

No obstante, no podemos dejar de advertir una realidad que las nuevas tecnologías han resaltado, hoy por hoy los medios de comunicación ya no tienen más el monopolio de la información.

Lo hemos reiterado en diversas ocasiones a lo largo de este trabajo, la velocidad con que las nuevas tecnologías han permitido a los medios informar a sus lectores, radioescuchas o televidentes ha generado presión en las empresas dedicadas a los medios, de tal manera que se ha llegado a modificar la

información a fin de ganar el espacio y ser los primeros en publicar determinada nota.

La utilización de nuevas herramientas ha obligado a los medios a diversificar la forma en que ofrecen sus temas, variar la velocidad en que los contenidos noticiosos se vuelven disponibles y considerar la inclusión de mayor información producida o generada por personas ajenas a los medios.

En este escenario, como ya se había señalado, ha aparecido lo que se dado en llamar “periodismo ciudadano” que se ejerce a través de blogs o de los propios usuarios de los medios y que son formas de conseguir información de fuentes no profesionales. En México ahora es común que en algunos noticieros de televisión o de radio los “ciudadanos de a pie” reporten hechos, envíen fotos, informen de eventos como accidentes u otros. Recientemente una deportista mexicana destacada, Ana Gabriela Guevara fue golpeada mientras viajaba en su moto de una ciudad del centro del país a la capital de la República; todos los medios reportaron el accidente y posterior golpiza que recibió la deportista y la nota fue adicionada con un video tomado desde el teléfono de la acompañante de Guevara, con los que se probaba quién la había agredido.

Éste es un ejemplo de cómo hoy en día, cualquiera puede apoyar a los medios de comunicación en la información que genera enviándoles fotos o videos tomados desde un teléfono móvil. Por esto podemos afirmar que ahora ya no son las empresas de medios los únicos que manejan la información ya que los

ciudadanos están tomado parte de este proceso de informar; quizá más democrático, tal vez más peligroso.

En este contexto es importante destacar las características y tipos en los que se maneja la información en los medios. Por la variedad que se presentan en los programas que tienen como fin informar es necesario clarificar cuáles son los géneros periodísticos y para ello tomaremos lo expresado por la catedrática de la Universidad de Sevilla Moreno Espinosa (2001), quien afirma que:

> *Morán Torres, asimismo, piensa que en el periodismo podemos encontrar dos vertientes principales: la interpretación (opinión) y la información. Y aunque es necesario realizar un gran esfuerzo para conseguir la máxima simplificación a la hora de clasificar los géneros periodísticos, este autor distingue cuatro géneros informativos y cuatro de opinión:*
>
> *- Informativos: noticia, entrevista, crónica y reportaje.*
>
> *- De opinión: artículo editorial, comentario, columna y crítica periodística.*

Así podemos diferenciar que cuando hablamos de periodismo estamos frente a la interpretación y la información, trabajados desde diversos géneros. Para ahondar en este concepto básico que es la información demos la voz a Azurmendi (2005) quien asegura que:

> *Más cercano a una Teoría de la Información, Brajnovic , en el*

> *curso de la discusión académica acerca del uso del término "información", la describe como: "El conjunto de las formas, condiciones y actuaciones para notificar o hacer saber –individual o públicamente– los elementos de conocimientos, de hechos, de sucesos, de actividades y proyectos, de datos históricos o previsibles, todo ello mediante un lenguaje adecuado y comunicable, utilizando palabras o signos, señales y símbolos, expresados directamente o a través de los conductos y sistemas aptos para este fin, como son los medios de comunicación social o cualquier otro procedimiento instrumental o especulativo".*

A este respecto Gordillo (2009) nos dice que:

> *El género informativo de televisión ha sido considerado, durante años, el reflejo de la actualidad y de la realidad en la pequeña pantalla, de forma radicalmente distinta a los géneros ficcionales o publicitarios. La paleotelevisión organizaba las insalvables diferencias en torno a cuestiones relacionadas con la temática -de contenido referencial- y a los componentes formales, encaminados más a la búsqueda de la objetividad que a mecanismos de creatividad e inventiva*.

Pero la base fundamental de todo programa informativo es sin lugar a dudas la noticia, aunque actualmente se incluyan reportajes de fondo, entrevistas y formatos de opinión. Profundizando en este aspecto, volvamos con la opinión de

Moreno Espinosa (2001) en su artículo “Los géneros periodísticos informativos en la actualidad internacional” aclara el concepto de noticia al decir que:

> *Según Mar Fontcuberta, etimológicamente noticia procede de la palabra nova que significa cosas nuevas. Su propósito consiste en informar de un acontecimiento noticioso oportunamente, aunque Carl Warren considera que noticia puede ser aquello que le interesa publicar al director de una redacción*.

Así, podemos decir que los formatos informativos llevan la referencia de sucesos que son ampliamente documentados y que para los noticieros se seleccionan, rechazan, ponen en un guion, ordenan y concretan los eventos que les parecen a los editores que tienen mayor impacto entre sus audiencias.

Me parece importante destacar este aspecto de la noticia, ya que su característica principal es la veracidad y la objetividad con que se traten las notas, algo que no siempre se presenta. Es tal la competencia por tener la primicia de una nota que en muchas ocasiones, los medios han tergiversado la información, cambiado nombres, modificado circunstancias y hasta falseado situaciones, que han puesto en tela de juicio la veracidad de las noticias que se publican.

Para aclarar un poco esta situación recurrimos nuevamente a Azurmendi (2005) quien expone que:

> *Soria, por su parte, precisa el concepto de verdad señalando*

> *que de lo que se habla en el Periodismo es de la "verdad lógica", es decir, aquella que resulta de la adecuación entre el conocimiento que tiene el periodista de los hechos y la noticia difundida sobre estos. Por lo tanto, la veracidad afectaría tanto al deber originario del periodista de acceder a la realidad sobre la que informa como a la construcción retórica del discurso periodístico.*

Con esto nos permitimos una primera distinción de la veracidad de la noticia, que implica no solo el conocimiento cierto del hecho a informar sino también propiamente la redacción de la nota, el enfoque que se le imprime al escribirla. Pero como también las concepciones teóricas de lo que es informar deja fuera cualquier noción de opinión o interpretación; así la noticia, la información que se hace pública a través de los medios de comunicación masiva debería ser obligatoriamente veraz, desprovista del punto de vista del comunicador o de la empresa que produce el programa.

No obstante, con las opiniones de varios estudiosos al respecto Azurmendi (2005) reflexiona en cuanto a las dificultades de lograr un periodismo desprovisto de opinión y de puntos de vista personales:

> *Habermas, en su Historia y crítica de la opinión pública es implacable al señalar –y mostrar con algunos casos históricos que describe en su obra– que información y opinión se dan entrelazados en el periodismo. En su opinión, el factor que*

> *más ha contribuido a esta nota de la actividad periodística actual ha sido precisamente la confección de los relatos por parte de los periodistas. Citando a Bücher escribe: "Los periódicos pasaron de ser meros lugares de publicación de noticias a ser también portadores y guías de la opinión pública, medios de lucha partidista. Lo que acarreó la siguiente consecuencia por lo que a la organización interna de la empresa periodística hace. La inserción de una nueva instancia entre la colección de noticias y su publicación: la redacción. Pero para el editor esto significaba que pasaba de ser un vendedor de noticias frescas a un comerciante de opinión pública.*

Para cerrar este análisis de lo que debería ser la noticia, recurrimos a las palabras determinantes y claras de Azurmendi (2005):

> *Es decir, para Habermas la comunicación periodística produce en los ciudadanos una comprensión intersubjetiva quasi homogénea del espacio social. Puede resultar excesiva esta conclusión, pero es indudable su validez para percibir la capacidad de los medios de comunicación de crear lugares comunes. En opinión de Habermas, el espacio social es, en un altísimo porcentaje, producto de los medios.*

### 5.5.1 Formatos de los programas de noticias

Los formatos de noticias que se presentan tanto en la radio como en la televisión, sin olvidar lo anotado en el apartado anterior, aun cuando deberían ser espacios en los que se dejara ver únicamente la verdad, tal cual se presenta en la cotidianeidad de una sociedad, frecuentemente están matizados por el punto de vista de quien redacta, de la línea editorial del medio de comunicación o la emisora que lo expone.

Al analizar los formatos de los programas radio, se resaltan las ventajas que ya habíamos señalado tales como: sus mensajes se mueven con su audiencia, pueden escucharse en el trabajo, en el baño, en la silla de la estilista, en el vehículo; el mensaje de la radio llega aunque su receptor no lo esté buscando y el radioescucha no tiene que estar al pendiente para escuchar el mensaje, ya que puede hacerlo mientras realiza otras tareas.

En cuanto a su audiencia, es factible seleccionar un grupo de enfoque ubicándolos por el área geográfica en que se encuentren ya que los radioescuchas están concentrados en un espacio físico definido por la señal de la estación; también se le puede situar por la hora en que escucha la radio, puesto que los radioescuchas se pueden identificar por el horario en que prefieran acercarse a la radio, ya sea programas de mañana, tarde o noche; y por último se pueden encontrar por el formato que se prefiera pues las audiencias varían según la programación que se presente.

Adicionalmente, encontramos que un comercial en la radio es factible transmitirse con mucha frecuencia, es más barato que otros medios y puede tener una gran penetración e influencia por las imágenes mentales que recrea; la radio tiene la posibilidad de enlazar eventos locales y dar proyección a las cuestiones de la comunidad en la que se encuentra ubicada la estación por lo que la mayoría de los radioescuchas la sienten cercana.

Conviene aquí recordar las características del lenguaje radiofónico, y tomaremos las enunciadas en el Manual de estilo de rtve que mantiene en su página de internet la Corporación de Radio y Televisión Española:

> *Las peculiaridades del medio radiofónico condicionan la expresión hablada. El periodista radiofónico debe ser consciente de la fugacidad del mensaje; el oyente no puede volver a escuchar lo que está contando, no puede comprobar si se ha entendido bien la información. Su única opción es escuchar el texto en el momento, en el orden, y con el ritmo que establece el locutor. Por tanto, escribir para la radio implica saber utilizar adecuadamente el principal instrumento del periodista, la palabra. Para ello, se tendrán en cuenta las características básicas del lenguaje hablado y sus exigencias.*

En el párrafo anterior se pusieron de manifiesto las condiciones obligatorias para que un mensaje radiofónico tenga el impacto deseado y entre ellas deja una buena parte de esa responsabilidad al locutor, el cual debe poner en práctica lo

que llama características y exigencias básicas del lenguaje hablado las cuales define así:

- Claridad: se trata de hacer asequible la expresión porque existe el riesgo de interrumpir la asimilación mental de los mensajes si se adoptan códigos que requieren esfuerzos reflexivos y por tanto, tiempo de descodificación (comprensión).
- Lo concreto, en forma activa y presente. En radio son necesarias las formas que más "vitalizan" las imágenes y los relatos. En casos de equivalencia semántica, mejor las formas simples que las compuestas, el presente que el pasado, la frase activa que la pasiva.
- Brevedad. Las exigencias del tiempo, la necesidad de facilitar la asimilación y la fugacidad del mensaje obligan a la radio a construir mediante períodos y frases breves que aseguren la comprensión.

Eso es lo correspondiente al mensaje; muy interesante resulta agregar las características que Moreno Espinosa (2012) le confiere a una emisión informativa radiofónica:

> *La radio también pone a su servicio algunas características intrínsecas a ella misma. No existen recursos tipográficos, pero el periodista cuenta con la entonación, el énfasis. La*

> *música supone un recurso del que carece el periodista de prensa —quizás subsanado por la fotografía— y que confiere un grado de atracción emotiva notable respecto del receptor humano. El ejemplo lo vemos en la información sobre Mandela en RNE que, comentábamos, en la que el Himno Nacional de Suráfrica, cantado en un momento tan especial para la historia de este país y de sus habitantes, da una dimensión más humana al tema y refuerza emocionalmente la narración. La voz en off o la voz en directo de diferentes actores o participantes del hecho noticiado supone un acercamiento más directo a lo ocurrido. En la prensa, están también las declaraciones entrecomilladas, pero no es lo mismo, porque no es la misma persona quien se expresa, sino el periodista a través de su escrito. La radio enlata estas voces y las incluye en su relato dando, además de rapidez a la narración, un sentido de mayor proximidad* (p. 34).

Con estos recursos se desarrolla el periodismo radiofónico y se organiza en función de los géneros que se han ido configurando para darle diversidad, certeza, variedad y vida a un noticiero.

Los géneros más representativos en los noticieros de la radio son:

El editorial, que da voz a la opinión de la estación, pone en claro la visión política de los directivos o responsables de la emisora y su posición frente a los sucesos

que se informan. Por lo general el editorial no lleva nombre del responsable pues se sobreentiende que es la opinión de quien dirige la empresa.

Otro de los grandes géneros que se presentan en la radio es el reportaje, considerado en el ambiente radiofónico como el formato que permite un mayor aprovechamiento para los radioescuchas. Para realizar un reportaje se necesita saber investigar y contar con las suficientes fuentes de información para presentar el panorama más completo posible de una situación. El objetivo principal es que el oyente sienta que estuvo en el lugar mismo en que ocurrieron los hechos, que platicó con los protagonistas y conoció la situación de principio a fin.

Por otra parte, la entrevista en radio es uno de los géneros periodísticos más utilizados; en Chihuahua se emiten programas de radio que tienen como única actividad entrevistar a personajes influyentes en cualquier área de la vida en comunidad. La ventaja de la entrevista es que se obtienen de viva voz los comentarios y puntos de vista de quienes están generando opinión.

Para provocar la reflexión, el comentarista radial debe generar expectativas en el radioescucha, ponerlo frente a situaciones complicadas para que reflexione acerca de los tópicos tratados. El comentarista radial debe proponer un tema y plantearlo en un espacio máximo 4 minutos. En México se han presentado programas, generalmente nocturnos, en los que el locutor argumenta referente a un hecho, plantea una introducción y a partir de ahí abre los micrófonos para

que el público opine y cuente su historia relacionada con el tema del programa. Este formato ha tenido mucho éxito, principalmente entre la gente joven, pues los radioescuchas aprovechan el anonimato para ventilar sus problemas y preocupaciones.

La crónica es una información más pormenorizada de un suceso ya ocurrido; es por lo general más extensa y minuciosa que la noticia. Este género exige que el periodista ponga en práctica una gran sensibilidad para captar y expresar la trascendencia de los hechos sociales, para disponer una forma narrativa visual y genuina.

Como hemos visto, la radio tiene una interesante variedad de géneros para dar gusto y satisfacer las necesidades de información de sus audiencias, no es pues, una cuestión de utilizar el espacio para hablar lo que nos venga a la mente o para construir o destruir la reputación o imagen de alguna personas; la radio tiene una responsabilidad social, ha ayudado en el crecimiento y desarrollo de las comunidades, ha sido un pilar en la construcción de las sociedades contemporáneas y actualmente en algunas comunidades alejadas de los centros urbanos, es el único medio de comunicación masiva disponible para toda la localidad.

Habría que subrayar este último punto: la importancia capital que tiene la radio para las comunidades en que se presenta. En ese sentido, lo dicho por Moreno Espinosa (2012) para la radio española es vigente para la radio en México:

> *La radio local ha resultado, generalmente, una buena fórmula alternativa para momentos de crisis. Y sin necesidad de llegar a esos extremos, los balances de muchas empresas radiofónicas españolas confirman que la programación local —cuando se diseña sobre criterios acertados— es una sólida fuente de beneficios económicos. El fenómeno de la información local es una tendencia constante en todas las comunidades desarrolladas y, sociológicamente, un escalón básico en los procesos culturales y políticos democráticos de ámbitos más generales* (p.15).

Atinadamente Moreno Espinosa (2012) señala dos situaciones que debe asegurar la radio local: su obligación de estar en los lugares de interés para la comunidad a la que atiende y establecer vínculos fuertes con los ciudadanos, escucharlos y potencializar la participación del oyente.

Para cerrar este apartado, reproduzco lo escrito por Moreno Espinosa (2012) quien resume de forma excelente la importancia de la radio:

> *La radio está pensada para que asuma todos sus papeles: informadora, educadora, aliviadora de la soledad del hombre, concentradora de la familia, sustituta aventajada de la escuela y la universidad, plataforma de los líderes y uniformadora de las masas. En otros tiempos que no existía la televisión, los efectos de la radio eran los que se esperaba*

> *de ella, sobre todo en el campo de la política, más que en el cultural. Luego ha contado con la competencia de la televisión. De todas formas, la radio sigue desarrollando un papel importante en la sociedad, sin duda el número uno en la información porque da primera las noticias de más actualidad* (p. 18-19).

### 5.5.2 Los noticieros en la televisión

Prácticamente, todos los medios o cadenas televisivas tienen mínimo un programa de noticias. Por lo general el principal noticiero del medio se transmite en horario nocturno y es el que presenta la línea editorial de la empresa.

Los programas de noticias suelen tener de media a una hora de duración y combinar diversos géneros informativos en una sola emisión. Normalmente su diseño es parecido al que se utiliza en los periódicos, pues tienen una entrada, acomodan las noticias para su emisión de acuerdo al orden de interés que consideran que tienen para el público televidente y distribuyen la información en secciones temáticas que reparten a lo largo de la emisión con tiempos variables para cada una de ellas.

Una de las principales ventajas de la televisión en general, pero de los noticieros televisivos en particular, es que combinan sonidos, imágenes en movimiento y

un lenguaje fácilmente comprensible que permiten que el suceso sea captado de manera más completa por el telespectador.

Es innegable que las televisoras han logrado aprovechar en gran medida las ventajas que les ofrece el lenguaje audiovisual, pues proyectan las imágenes que dan forma a los elementos que reflejan el enfoque que el noticiero da al hecho que se informa; de tal suerte que al transmitir una noticia es tan importante lo que se dice como lo que se omite, así como la imagen que se proyecta y lo que de ella se escondió.

Por esto se analiza la fascinación que la gente experimenta por la toma directa que hace que el televidente logre suponer que, aun en contra de la distancia física, es testigo presencial de evento noticioso, solamente con un intermediario entre el hecho, que es el periodista, y él mismo.

Recientemente un noticiero nocturno en una cadena de televisión en México, transmitió el interior de un túnel por el cual se había escapado de un penal de alta seguridad un famoso reo acusado de narcotráfico, su fuga fue un suceso a nivel internacional; así por medio de la televisión, los mexicanos “recorrieron” el túnel que sirvió de puerta de salida para alguien que estaba internado en uno de los penales “más seguros” del país.

Entre los principios que se le atribuyen como obligatorios al periodismo en televisión se encuentran:

1. Objetividad, el periodista debe tratar de no alejarse de la verdad y

ofrecer al público una información totalmente apegada a la realidad. No es válido que se imponga una valoración de los hechos objeto de la información y se debe hacer hincapié en que entre más relevante es la información más se debe insistir en que su tratamiento sea objetivo, evitando las afirmaciones categóricas y las generalizaciones; quitando los matices, los tonos de énfasis y las modulaciones de la voz que busquen que a través de otros recursos se le transmita al televidente un sesgo de opinión que tergiverse o modifique el suceso en su contenido emocional.

2. Por ética, el periodista debe poner en primer lugar en su actuar profesional el respeto por la dignidad humana; en ese sentido los periodistas de la televisión deben abstenerse de pretender alterar los juicios morales y sociales de la comunidad; deben en todo momento respetar el juicio del televidente y no tratar de influir en él mediante los recursos que la televisión le facilita.

3. La imparcialidad es otro de los principios que deben ponerse en práctica cuando se trata de intereses comunes para la colectividad o se refiera a temas e ideas de trascendencia; en los noticieros de televisión el emisor debe entender que su función es solo compartir la información, no emitir juicio alguno ya que para ello están los programas de ese tipo en el que el espectador sabe que el periodista

está poniendo sobre la mesa su opinión de un hecho y puede libremente decidir si lo acepta o lo deshecha.

No cabe duda que estos principios se encuentran en el germen de todo noticiero televisivo; no obstante, es imposible no advertir que se establecen en la teoría, pero muchas veces no se llevan a cabo en la práctica.

Una de las razones por las que esto se presenta es que las televisoras finalmente son un negocio y responden en buena medida a lo que sus anunciantes piden del medio. Pero una vez más se presenta una gran paradoja, si un medio responde dando gusto a sus anunciantes, sacrificando la imparcialidad y objetividad y da un sesgo a los hechos que informa, lo más probable es que pierda credibilidad y con ello disminuyan sus televidentes. Al ser abandonado por los espectadores, los anunciantes pierden ganancias y, no olvidemos que es un negocio, por lo tanto también deja de tener interés en seguir patrocinando esa emisión noticiosa.

Es por ello que la base más importante para que un programa de noticias se mantenga al aire es la credibilidad entre su público. Es obvio que el tener un número considerable de televidentes es importante para las televisoras ya que de esto depende que puedan interesar y atraer a mayor cantidad de anunciantes; entre más auditorio tenga el noticiero más clientes potenciales ofrecerá a quienes buscan posicionar sus productos.

Una consideración especial merece el caso de las noticias políticas o sociales. Cierto que este tipo de información es ampliamente reporteada y emitida, pero en la televisión tiene una repercusión mucho mayor que en otros medios, ya que su auditorio suele ser más amplio y cuenta con más elementos para mostrar los hechos. Por ello, la influencia de la televisión en la opinión pública tiene una marcada significación y relevancia en el ámbito político.

Se hace notar que esa influencia que la pantalla ejerce sobre el espectador conlleva un gran poder persuasivo, el cual, en teoría, no debería utilizarse ni para reafirmar sus ideas políticas ni con fines de sugestión; la televisión, a través de los noticieros, debe mostrar los hechos, no juzgarlos.

Pero esta situación no obliga a los noticieros a ignorarlos aspectos políticos o las cuestiones sociales de fondo, al contrario al cumplir en forma más rápida y efectiva, en comparación con otros medios, con la difusión de noticias debe atraer la atención pública con referencia a una situación política dada. Pero la atención debe hacerse a todas las corrientes y formas de pensamiento, dando a cada uno un espacio igual en tiempo y canal de emisión.

Insisto, por lo menos así debe ser en teoría, porque no podemos ignorar que la televisión es un servicio público y por lo tanto sus programas de noticias deben ser objetivos e imparciales; los programas de noticias de la televisión no pueden, o tal vez la expresión correcta debería ser no deben, callar los problemas esenciales de la convivencia humana; la situación a considerar seriamente es

cómo se socializan y emiten.

Los géneros informativos en la televisión son los mismos que se presentan en la radio solo que tiene el extra que le permiten las herramientas televisivas. En ese sentido, los géneros noticiosos en la televisión son:

La noticia, que es el instrumento central de todos los programas informativos; es, también, el modelo noticiario valorado como más objetivo en la televisión. Puede ser que únicamente se estructure con la lectura de la nota por el locutor o, dependiendo de su relevancia, que se le agreguen imágenes, que se reproduzca parte de lo dicho en una rueda de prensa o algún otro recurso audiovisual. La nota puede tener transiciones internas que son los cortes que se hacen para unir los diferentes aspectos de una nota.

El reportaje en televisión es un género que se inició a partir de otros géneros, entre los que están la encuesta y la entrevista. En realidad es un género que conjuga varias formas de hacer periodismo, por lo que se le ha llamado el género de géneros y se le considera el más completo dentro del periodismo. La principal función del reportaje es informar, aunque se tiene total libertad para desarrollar el tema y se posee una mayor autonomía expresiva, lo que le permite agregar un cierto valor interpretativo.

Además, en el reportaje se puede contar una historia, desarrollando por completo todos los aspectos que a ésta competan. Uno de los condicionantes para el reportaje es que requiere un conocimiento casi perfecto del lenguaje tanto escrito

como visual, ya que debe lograr una fusión de ambos para que se añada valor a los temas que se están presentando y que el público espectador pueda comprenderlo a plenitud.

El documental es un género televisivo que se presenta de la misma manera que se ofrece en el cine, aunque en la televisión su lenguaje tiene que ser muy comprensible y los temas deben asegurar el interés de un público más abierto.

Con el objetivo central de obtener información, la entrevista puede presentarse en un noticiero como tal o formar parte de un reportaje más amplio. La entrevista debe dar a conocer los aspectos más destacados que puede ofrecer un personaje y que va desarrollando mediante el diálogo.

La importancia de la entrevista puede medirse en cuanto a que ha habido producciones televisivas cuyo formato está basado exclusivamente en entrevistas a personajes destacados en cualquier ámbito; en México se presenta un programa semanal en el que su conductora, Adela Micha, se ha hecho famosa por la cantidad de personajes que ha entrevistado, especializándose en este género.

El trabajo del entrevistador es crear un clima agradable que transmita confianza al entrevistado e inducirlo para que trate los temas con absoluta libertad y, en una conversación amigable, dé su opinión acerca de los distintos aspectos de la materia en que se destaca o cuente su historia o versión de hechos trascendentes.

A pesar de la aparición del internet, la televisión sigue siendo uno de los medios de comunicación más importantes que se presentan en la actualidad, debido a su condición de gratuidad, y a que es de fácil acceso para millones de personas en todo el mundo que recurren a ella en busca de información y de entretenimiento. Es un medio muy criticado, se le ha llegado a llamar "la caja idiota" porque se considera que, en especial la televisión abierta, no aporta nada para el crecimiento, educación y desarrollo de las personas, que enajena y crea estereotipos negativos para la comunidad y que ha sustituido a otros medios de comunicación que exigen un mayor esfuerzo de sus receptores.

Sin embargo, la televisión permanece en el gusto del público, a pesar del nacimiento y avance intempestivo del internet, porque utiliza un lenguaje fácil de entender y permite informarse y tener entretenimiento sin mayores complicaciones que sentarse cómodamente en la sala o cualquier espacio de la propia casa.

## 5.6 Programas de opinión

Los medios de comunicación masiva tienen, queriéndolo o no, la función de generar opinión, de apoyar a las personas para que construyan propia visión acerca de los temas que más les afectan.

Parece una obviedad decir que la información que se publica en la prensa va quedando desbordada por la instantaneidad que ofrecen medios como la radio y la televisión, ya no se diga por el internet, que tienen como principal oferta para ganar adeptos el ofrecimiento de presentar los hechos casi en tiempo real, y hacer sentir que se estuvo físicamente en el mismo lugar de los acontecimientos. No obstante, se dice que si el éxito de un medio se midiera exclusivamente por la rapidez en la transmisión de la noticia, muy pronto la prensa, la radio y quizá la televisión van a ser cosa del pasado. Pero, se debe considerar en la evaluación de un medio su capacidad para transmitir y llegar a los más diversos públicos; su potencial para promover la reflexión y moldear a la opinión pública. Esta posibilidad de generar opinión la enfrentan y llevan a la práctica a través de los diversos géneros en los que se traducen las producciones noticiosas. Al respecto Moreno Espinosa (2001) nos dice que:

> *De acuerdo con su forma discursiva, los géneros periodísticos pueden clasificarse en dos grupos:*
>
> *1. Los que dan a conocer hechos, que utilizan la forma expositiva, descriptiva y narrativa.*
>
> *2. Los que dan a conocer ideas, que usan fundamentalmente la forma argumentativa.*

Por lo que los noticieros formarán parte de ese grupo que explica, describe y narra los hechos tal cual son, que muestra la realidad en su crudeza o su bondad.

Pero en cuanto al segundo grupo tenemos que:

> *Esteban Morán Torres sostiene en su libro "Géneros del periodismo de opinión" que el género interpretativo tiene como elemento principal las ideas. En el periodismo de opinión, el objetivo prioritario se centra en la implantación y mantenimiento de unos determinados principios* (citado por Moreno Espinosa, 2001).

Detengámonos un tanto, pues, en el concepto de opinión pública. Se dice que es una manifestación acerca de un hecho, expresada de tal manera que genera tendencia en una sociedad o un segmento de ella con relación al tema, hecho o situación a que se refiere; esta expresión es tomada como una especie de filtro de conformidad con los valores, normas cívicas y éticas, ideología o pautas de comportamiento y desde la cual se ejerce una cierta presión sobre otros para que todos se muevan en el mismo sentido que establece la referida opinión.

Para ser considerada opinión pública, la creencia en cuestión debe coincidir con la predisposición de una sociedad hacia un tema y ser relevante para una gran cantidad de los miembros de la comunidad, tanto así que debe impactar y crear tendencia.

Es relevante destacar que para que sea opinión pública no importa la veracidad de los hechos o que se demuestren científicamente, lo que cuenta es que formen tendencia o que haya consenso tras esa idea, cualquiera que ésta sea.

Para Contreras (2012), director del periódico impreso más importante en el estado de Chihuahua:

> *El término "opinión pública", retumba en todos lados donde hay un grupo de personas; es la bandera de los que se creen poseedores de la verdad y les sirve para justificar sus acciones en nombre de la comunidad; es el discurso de muchos políticos y gobernantes que la desgastan en un afán de avalar propuestas y proyectos, y es la aparente razón principal de los medios de comunicación. Todos, se sienten y se creen, portadores de la opinión pública* (*El Heraldo de Chihuahua*, 28 de octubre de 2012. p. 7A).

Asimismo, Contreras (2012) en el artículo titulado ¿es mejor ser amado o temido? hace alusión a Maquiavelo y sus consideraciones acerca del poder, a ese respecto nos dice que para dicho personaje la opinión pública:

> *Es toda una cultura de la apariencia y de estrategias para mantenerse en el buen ánimo de los gobernados, porque el pueblo apoyaba o no a un príncipe basándose en su imagen, acciones, y no en su doctrina política. Esto nos da una idea de que antes de la aparición de la televisión y otras herramientas de la comunicación o marketing político, ya se tenía claro que la vieja alegoría de la caverna de Platón, donde impera el mundo de las apariencias ante una audiencia*

> *prisionera e impedida para conocer la realidad, existían estrategias de "generar opinión". Y luego, Maquivelo, destaca que el parecer debe estar por encima del ser* (*El Heraldo de Chihuahua*, 4 de noviembre del 2012. p. 5A).

Y aquí podemos encontrar la explicación de un fenómeno que se produce hoy en día. Aunque será necesario estudiarlo a profundidad, en fechas recientes se ha puesto sobre la mesa de discusión las llamadas "fake news" con las que se han generado opiniones contrarias a la verdad de los hechos. Se dice por ejemplo, que Donald Trump ha ganado la Presidencia de los Estados Unidos, gracias a la difusión de estas noticias (aunque él se queje de que ha sido atacado en muchas ocasiones por este tipo de notas), igual situación se afirma ha sucedido con la consulta que se hizo en Colombia con referencia a firmar la paz con la FARC.

Así, por medio de noticias falsas se ha generado una opinión pública que ha influido en la toma de decisiones de las comunidades en que se han difundido; es un fenómeno que, como decía, merece un estudio mucho más profundo.

Adicionalmente, la opinión pública puede partir de un valor arraigado profundamente en una sociedad o puede ser una moda efímera, pero que se convierte en una tendencia que imprime presión a los integrantes del grupo social para que todos la sigan y actúen en consecuencia; por medio de ella, la sociedad escucha, interpreta y emite un juicio acera de un hecho o una circunstancia.

Aunque se afirme que toda la información que difunden los medios de comunicación, permiten que el receptor forme su propia opinión, asumiendo aquello que concuerde con sus valores y principios y dejando de lado lo que no coincide con ellos; es importante reiterar que los hechos se diferencian de las opiniones, en que en los primeros se debe mostrar una realidad concreta, son objetivos y no se es dable emitir juicios de valor, en tanto que las opiniones representan una interpretación de la realidad presentada y son subjetivas.

Y de las opiniones se pasa a la percepción. Los medios generan percepciones en diferentes momentos y de diversas maneras, tanto con lo que dicen y como lo dicen, como con lo que omiten. Tenemos un ejemplo muy claro en México, país en donde la inseguridad en las calles de prácticamente todos los estados es una realidad. Una de las respuestas del gobierno ante esta lacerante situación es que no es cierto, que los índices de inseguridad (siempre) van a la baja, que son los medios los que generan esa percepción, pero que se tienen menos delitos aunque los que se presentan se difundan de manera alarmante.

Con esta creencia fija, en 2013 el gobierno federal mexicano emprendió una estrategia de medios, a través de la cual pretendía generar una percepción diferente entre la opinión pública. Asai (2013), en una columna del periódico chihuahuense Crónica relataba la situación de esta manera:

> *Impulsar una forma diferente de transmitir la información sobre seguridad ha sido una decisión acertada de la presente*

> *administración federal. Es una medida vinculada, y mucho, con el turismo. De la percepción que tenga la gente de lo que ocurre en el país dependen muchas decisiones de viaje. La idea general es sacar a los capos de los espacios estelares de los medios, no contribuir a enaltecerlos, y quitarle al combate contra el crimen organizado la carga de show bizarro que tuvo a lo largo del sexenio pasado* (*Crónica*, 8 de mayo de 2013).

El propio Asai (2013) reconoce que no son los medios los que han provocado la situación, a la vez que determina que el manejo informativo es fundamental para esa percepción y para conformar una opinión pública:

> *Del manejo informativo no depende que haya más o menos muertos, claro que no, pero sí que se tenga dentro del país, y en el exterior, una visión más equilibrada de lo que realmente pasa, y evitar, a toda costa, que nos anotemos autogoles deplorables como ése de presentar en pantalla, como si fueran estrellas, a los delincuentes hablando de sus aventuras, en lo que podía describirse, sin más, como apología del delito* (*Crónica*, 8 de mayo de 2013).

Y es que, por lo menos en México, se presenta con frecuencia que los gobiernos de todos los niveles consideren que los medios hacen apología del delito y contribuyen a formar una percepción contraria a lo que en realidad está

sucediendo. Pero como siempre la realidad se impone y Asai (2013) reconoce que:

> *Las notas de violencia seguirán saliendo, no hay maneras de pararlas, pero no será el propio Estado el que promueva su difusión y después lamente que el mundo nos perciba como un lugar peligroso* (*Crónica*, 8 de mayo de 2013).

Solo a manera de recordatorio, tengamos presente que la información y la comunicación son un derecho humano reconocido en el artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos:

> *Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión*.

Para formar opinión pública los medios ponen en práctica cuatro géneros: artículo editorial, comentario, columna y crítica periodística (Moreno Espinosa, 2001).

El artículo editorial es un escrito de mediana a larga extensión en el que el director del medio da a conocer la postura de la empresa o de sus directivos; es un texto en el que se expresan los argumentos del periódico para ofrecer una determinada postura ante los hechos y en el cual se explica, juzga y valora una situación determinada. La televisión y la radio también ofrecen la postura de la

empresa mediante posicionamientos editoriales.

El comentario es una de las modalidades más actual. Su función es la de seleccionar e interpretar los hechos, y en donde el periodista puede poner su sello personal.

La columna es un espacio de expresión y de opinión para expertos en diversos temas que aportan sus puntos de vista en un formato de variada extensión. Es un relato, escrito, hablado y/o acompañado de imágenes en el que se informan, interpretan, o enjuician los hechos o temas noticiosos actuales y trascendentes, de manera personal, coloquial y fluida.

Habitualmente se hace una crítica feroz a la mayoría de los medios de comunicación en el sentido de que han dado mayor prioridad al entretenimiento, las ventas y la generación de opinión porque les reditúan mayores beneficios económicos, en tanto que sus funciones de informar o de educar son menos cuidadas y socorridas.

En contraparte, podemos afirmar que los géneros de opinión han estado desplegando una especial relevancia en los diferentes medios de comunicación, ya que es notorio que cada vez se avanza más hacia un periodismo individualizado en dónde las personas encuentren opiniones con las cuales identificarse. Adicionalmente, las aportaciones de los periodistas de opinión se están convirtiendo en base fundamental para cambiar la forma de ver al periodismo.

En esta época en que nos ha tocado coincidir debemos entender el rol que tienen los medios de comunicación en cuanto a la complementariedad en sus tareas de informar y de formar opinión. Cada vez encontramos en los medios audiovisuales mayores espacios, sobre todo nocturnos, dedicados a ofrecer a sus audiencias mucho más que la mera narración de los hechos. El noticiero estelar del canal *las estrellas* de televisa en México, ha modificado su forma de dar las noticias y ahora su conductora Denise Maerker presenta un pequeño reportaje de cada nota que transmite, con lo que ha dejado de ser lectora de noticias únicamente, cambiando la manera de comunicar las noticias, por lo menos en ese horario.

Los programas de crítica y opinión, en México, se han estado multiplicando, presentando a personalidades y verdaderos expertos y especialistas en los temas que tratan; por lo general son programas amenos, atractivos y por la valía y fama de quienes los conducen y ahí se presentan, el público les concede mayor credibilidad.

Indudablemente que los críticos de los medios no están cómodos con la libertad que se está dando a partir de la generación de una opinión más enterada y con mayor información; consideran que la influencia de los medios en cuanto a opinión pública puede ser muy nociva frente a una población no siempre reflexiva ni decidida a revisar diversos puntos de vista acerca de una misma noticia, pero no cabe duda que en este caso es mejor sufrir por el exceso de opiniones que callar las voces y limitar la libertad de expresión.

# 6. ANÁLISIS DE AUDIENCIAS

En este mundo complejo de la comunicación de masas es inevitable toparse en múltiples ocasiones con obviedades que, sin embargo, parecen clarificar el camino que vamos recorriendo para entenderla y explicarla. Una de esas obviedades es que los medios de comunicación de masas deben tener el referente de las personas que los siguen para construir su propio discurso y determinar su importancia.

Y es que no hay medio de comunicación si no hay audiencia. La importancia de los mensajes que se emiten está en función de las personas que están frente a esa información.

Ballesteros (2000) escribe que Wolton aseguraba que:

> *Analizar los fenómenos de comunicación en sus dimensiones técnica, cultural y social y compararlas con una visión de conjunto de la sociedad constituye el núcleo de mi trabajo, ya que no hay teoría posible de la comunicación sin una representación de la sociedad...* (p. 238).

Ahondando en esto, en una nota del periódico argentino *La Nación* (2005), al hacer referencia al papel que deben tener los medios de comunicación masiva dentro de un sistema democrático el investigador Dominique Wolton señaló:

> *Hay una visión económica de la comunicación ligada a la búsqueda de la eficiencia a partir de la incorporación de las*

> *nuevas tecnologías, pero yo adhiero a una visión más humana en donde lo central es respetar la diversidad cultural y tener en cuenta que detrás de la tecnología hay hombres y mujeres con pensamientos diversos* (citado en *La Nación*, 6 de julio de 2005).

Por esto el tema de las audiencias ha sido motivo de muchos análisis y estudios que reflejan la importancia que para los medios tienen sus receptores. Interesante es, también, leer la opinión de Iglesias González (1995) a este respecto:

> *Que el tema de las audiencias siga acaparando tal atención una y otra vez no debe causar extrañeza. El interés está más que justificado por la importancia de la materia, importancia que, a mi juicio, viene explicada por factores tan universales como patentes y sencillos: en primer lugar, porque es en los destinatarios donde radica la profunda razón de ser de la comunicación social; en segundo término, porque de una u otra manera siempre son las audiencias quienes fundamentan y sostienen, también económicamente, los medios, bien sea por directa aportación dineraria, bien como destinatarios de la publicidad y consumidores o usuarios de los bienes y servicios anunciados, o incluso porque las audiencias mismas realizan otro tipo de "aportación" menos tangible, pero no por eso menos medible y fuertemente*

> *decisiva, económica y sociológicamente hablando: la inversión de tiempo.*

Resulta claro que las audiencias condicionan a los medios y éstos influencian a sus receptores en las formas de vida en que se desarrolla el medio en cuestión. Wolton, en la entrevista concedida a *La Nación* que ya hemos mencionado antes, enumeró:

> *Una serie de elementos contextuales que favorecen y dificultan el accionar de los medios de comunicación en estos tiempos. Entre los favorables mencionó el crecimiento de las audiencias y los mensajes a partir de la expansión de las nuevas tecnologías, el mayor nivel de educación y la multiplicación de opiniones públicas cada vez más críticas a pesar del analfabetismo*.

Con una visión muy romántica podemos advertir que detrás de cada medio hay personas que ejercen su derecho no solo a la información sino también a la formación; pero sería ingenuo dejar fuera el aspecto comercial y que los medios son un negocio que representa fuertes ganancias y que, por tanto responden a intereses comerciales, políticos, etc. muchas veces con mayor acentuación que los beneficios que puedan ofrecer a la comunidad en que están insertos.

Éste es un tema controversial, y podemos encontrar opiniones como la de Herrera (2003) quien afirma que:

> *Así parece desprenderse de algunas de las críticas más*

> *contundentes contra la acción de los medios, más interesados en decir que sirven a sus públicos que en atender -de hecho y en la práctica- a sus intereses y necesidades: "la prensa gusta de considerarse a sí misma como representante de la voz pública pero no es así. La prensa representa la voz de la prensa, con su propio lenguaje, su propia cultura, sus propios intereses*".

El tema de las audiencias es complejo, como complejo es quizá todo lo que implica la presencia del ser humano y más aún cuando se relaciona con la comunicación masiva y su influencia.

## 6.1 Origen de los estudios de audiencias

A lo largo del tiempo, al analizar los medios de comunicación de masas se ha tenido que observar obligatoriamente a los receptores de los mensajes que envían esos medios a fin de comprender las razones de la conducta que las personas desarrollan frente a la información que les brindan los diversos canales de comunicación, estar en posibilidades de deducir si existe algún cambio de comportamiento, si se presenta una actitud de rechazo o de aceptación hacia lo que están recibiendo, si esa aceptación o rechazo son incondicionales y todas aquellas cuestiones que permitan un conocimiento integral de quienes reciben el mensaje y de la forma en que lo asimilan.

De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua (rae), en su sitio de internet, audiencia proviene del lat. audientia. Y en su sexta y séptima acepciones la define como:

> *6. f. auditorio (‖ concurso de oyentes).*
>
> *7. f. Número de personas que reciben un mensaje a través de cualquier medio de comunicación* (rae, 2016).

A partir de este primer encuadre del término de audiencia en donde la *rae* lo identifica con la cantidad de personas que tienen relación con los mensajes emitidos por los medios masivos de comunicación y también con el auditorio o grupo de oyentes, encontramos que el concepto de audiencia ha variado considerablemente con el tiempo y con la integración de más y diversos medios de comunicación.

De manera general es factible definir audiencia como un conjunto de personas que tiene acceso a un mensaje emitido por un medio de comunicación, sea comunicación de masas o comunicación interna o externa en una empresa, que es considerado como el destinatario de esa información y que, a su vez, expresa alguna reacción ante ese mensaje.

Se le llamado de muy diversas formas dependiendo del momento histórico en el que se le analice, por ejemplo se ha utilizado masa, como sinónimo de audiencia haciendo referencia a la gente que atiende los programas que emiten los diferentes medios de comunicación.

Pero con el tiempo se consideró que ésa no era una definición adecuada; una de las razones para ello se fundamenta en que se le llamaba masa a la muchedumbre pobre y parecía que esa denominación correspondía a un conjunto de personas que no son capaces de responder a lo que les ofrecen los medios y que simplemente se constriñen a ser receptores del mensaje, sin reflexión alguna sobre él.

Sandoval (2013) explica este concepto de masa considerando que:

> *La masa consiste en aglomerados humanos en donde las personas perderían sus características individuales para pasar a constituir partes de un sujeto colectivo, movido por las pasiones y los instintos* (p.43).

Al tiempo que profundizando en este aspecto agrega:

> *Una multitud es un tipo de asociación fusional que resulta de la conformación momentánea de un coágulo de personas que se reúnen en un mismo lugar, en un mismo momento, para hacer unas mismas cosas de la misma manera y con idéntica vehemencia, con un mismo objetivo, licuadas en un estado de ánimo exaltado que comparten y en el que toda individualidad queda disuelta, y que se disgregan y desaparecen una vez consideran cumplida su misión, si es que antes no han sido dispersadas a la fuerza por agentes del orden, en caso de que su aparición sea considerada*

> *inaceptable* (Delgado, 2008, citado por Sandoval, 2013, p. 44).

Sin embargo, para Garay Cruz (2006):

> *La conceptualización de la audiencia como masa ha cambiado en las últimas décadas que han considerado factores sociales que hacen más complejo el proceso de recepción mediática: el entorno familiar, el contexto histórico, la situación económica y por supuesto el desarrollo de las telecomunicaciones y las Tecnologías de Información y Comunicación que han generado la llamada convergencia tecnológica y que nos ha llevado a cambiar esta visión de la audiencia como masa, porque ahora nos permite (por lo menos a ciertos sectores de la población) elaborar menús a la carta, gracias a la televisión por cable y los servicios digitales* (p. 6).

Luego se le llamó auditorio, por provenir de auditorius, que hace referencia a quien tiene la virtud de oír.

Y finalmente encontramos que se ha utilizado el término público, con lo que ya empieza a acercarse a la definición de audiencia que actualmente se maneja, y se denomina así porque el público se constituye como un conjunto de personas capaces, ahora sí, de responder frente a los mensajes de los medios.

Como hemos visto, la forma de nombrarle ha variado con el tiempo respondiendo a factores como el momento histórico, los avances tecnológicos y, sobre todo, a lo que se pensaba que debía hacer un receptor de cara a la emisión de un mensaje de los medios de comunicación.

Aunque en ocasiones no se trate de un número muy grande de personas, los empleados de las organizaciones también se consideran públicos –internos en este caso- o audiencias pues son los receptores de los mensajes de la institución y su conducta se modifica de acuerdo con la información que reciben, son parte de los stakeholders que describen las teorías de la organización.

El análisis de las audiencias es indispensable para cualquier investigación acerca de procesos de la comunicación y sus medios. Nace a partir de la necesidad de reconocer el número de personas que son receptores potenciales de los mensajes que emiten los medios de comunicación de masas o interna. Es incuestionable que, en la práctica, es imposible investigar la generalidad de la audiencia por lo que es necesario utilizar la estadística, seleccionando muestras representativas que reflejen a la totalidad.

Por otra parte, al asemejarse con el concepto de masas se trajo aparejada la idea de la pérdida del individualismo; y es a partir de la utilización de esta acepción, refiriéndose a los medios de comunicación, que en 1930 surgen las investigaciones que tenían como tema central la fuerza que presentan los medios para manipular a la sociedad. Los mencionados estudios abordaban sobre todo

la propaganda política y los efectos que ésta adquiría en la sociedad, se buscaba satisfacer la necesidad de tener y difundir información acerca del control de la opinión pública.

Otra de las razones que impulsaron fuertemente estos análisis fue la necesidad de conocer a los compradores potenciales de un producto. La relación tan estrecha que se presenta entre medios de comunicación y propaganda hacía obligatorio que el anunciante conociera quiénes y cuántos compradores potenciales obtendría si se anunciaba en determinados medios.

En este contexto, de acuerdo con Sánchez (1994) una de las tesis que se presentó para el análisis de la comunicación, la propaganda y las masas fue la Teoría de la Aguja Hipodérmica elaborada por Harold Lasswell:

> *Esta teoría supone un efecto directo de la propaganda sobre la masa mediante símbolos, películas, discursos, entre otros. La idea conceptual nos permite considerar la idea de penetración inmediata del mensaje y que éste tenga impacto en la persona* (p. 25).

El mismo Sánchez (1994) señala que Paul F. Lazarsfeld y Robert K. Merton impulsaron un análisis en el que postulaban que los efectos de los medios de comunicación en la sociedad en realidad eran muy limitados. Finalmente concluyeron que se presenta una influencia mutua entre sociedad y medios, considerando que aquélla es un factor decisivo que ejerce presión sobre éstos y

en los mensajes que emiten.

Para la década de los años 70 del siglo pasado:

> *Max Horkheimer, Theodor Adorno y Jürgen Habermas formularon la teoría crítica, mediante la cual planteaban que los análisis debían dirigirse a las empresas que controlaban los mass medias y en la condición comercial de los medios de comunicación. Habermas reformula la teoría crítica de la sociedad y establece que los estudios deben debe realizarse a partir del lenguaje porque es el punto de partida para encontrar los procesos de reconocimiento que dan origen a un modelo de acción. Este cambio hacia lo lingüístico representó considerar la acción comunicativa como un componente fundamental para la construcción de la realidad social* (Sánchez, 1994, p. 27).

Esta relación de influencia mutua entre los medios de comunicación y sus audiencias ha interesado sobremanera; y, como en muchas otras áreas del conocimiento, saber quién está del otro lado, a quién y cómo lo influimos ha sido la necesidad que ha provocado el nacimiento de estas formas de acercamiento. Los análisis de audiencias se originaron porque, reiteramos, la información es poder y conocer al receptor ayudará a diseñar los mensajes de tal forma que produzcan el impacto deseado.

## 6.2 Desarrollo del análisis de audiencias

Ante la llegada de nuevos y diferentes medios de comunicación masiva y, en el caso de la comunicación interna el creciente interés por comunicar de mejor manera a los clientes internos, los estudios de audiencia fueron proliferando cada vez más.

Iglesias González (1995) destaca esta situación describiéndola como que:

> *Independientemente de que a veces se utilice otra clase de expresiones más o menos equivalentes ("destinatarios", "público", "consumidores", etc.), el aumento del protagonismo y del poder de las audiencias es una realidad que se pone de manifiesto desde perspectivas y ámbitos científicos diversos*.

El mismo Iglesias González (1995) nos dice que es determinante la función de las audiencias para la conformación empresarial y para la comercialización de los productos. Y adiciona al afirmar que la información en realidad a quién pertenece es a los públicos, aunque también reconoce que en algunas ocasiones por “adormecimiento y abandonismo” el público entregue este poder a los medios, dejando así su condición de soberanía sobre la información.

Y en cuanto a los aspectos que se relacionan con la comercialización Iglesias González (1995) es muy claro al expresar que:

> *Desde una consideración estrictamente comercial, las*

> *concepciones teóricas y los planteamientos actualmente más profundos del marketing, coinciden en resaltar una clara orientación de los productos y de los servicios hacia el consumidor o el usuario, lo que también resulta coincidente con los planteamientos del marketing informativo*.

En el mismo orden de ideas, Iglesias González (1995) precisa que no se debe olvidar que la información está destinada a personas que no son solo clientes o consumidores de productos:

> *Así como en el terreno comercial el consumidor es centro del marketing, puesto que con este planteamiento se busca ante todo satisfacer sus necesidades y carencias, en el ámbito de la información el centro e inspiración profunda del quehacer informativo es la audiencia*.

Por eso, estamos enfrente de los reinados de la audiencia contra los de la oferta; por ello, considera que los públicos tienen posibilidades de recuperar el espacio que exhibieron en algún tiempo y que de cierta manera les llegaron a arrebatar los hombres de negocios. Y es que esto se manifiesta así porque:

> *La cantidad y la calidad de la demanda condiciona fuertemente la cantidad y calidad de la oferta. Si es cierto que los medios tienen capacidad de crear sus propias audiencias, no lo es menos que éstas también tienen la capacidad de condicionar la aparición, orientación y supervivencia de los*

> *medios. En esta situación quien manda entonces es el mercado, y en el mercado informativo y de la comunicación social la soberanía corresponde a las audiencias* (Iglesias González, 1995).

Por lo que queda claro, indica el autor del artículo que hemos estado siguiendo, que la trascendencia económica que tienen las audiencias provoca que sus destinatarios hayan desarrollado un papel trascendental para el nacimiento, desarrollo y supervivencia de un medio de comunicación.

Y es que frente a la proliferación de medios de comunicación masiva, la competencia para las empresas de medios es cada vez mayor, así como las posibilidades de los empresarios de colocar la difusión de sus productos en una variada gama de opciones para la publicidad; lo que una vez más confirma que la voz cantante en esto, sin duda, la tendrá la audiencia.

En este ambiente, en medio de la importancia fundamental que se le reconoce a la audiencia:

> *No dejan de surgir y desarrollarse, por otra parte, entidades que se constituyen con un objeto social expresamente centrado en la actividad de análisis y medición de audiencias o de verificación de tiradas y difusión. Junto con la exigencia de mayores inversiones económicas en esta clase de actividades profesionales e institucionales, este hecho manifiesta el interés de importantes sectores sociales y*

> *empresariales por conocer y valorar en sus múltiples aspectos y con el mayor rigor, tanto al conjunto de los destinatarios de los medios, como a las diversas acotaciones de las audiencias* (Iglesias González, 1995).

El surgimiento constante de entidades que se dedican a realizar análisis de audiencias no significa que se haya flexibilizado la medición de éstas, al contrario se ha pasado de fórmulas relativamente sencillas a la obligación de darle un profundo rigor científico a los estudios que con este propósito se emprenden.

Es claro que las investigaciones de audiencias definen a éstas como un ente de estudio que posee condiciones que permiten sea susceptible de analizarse, agruparse, describirse, explicarse y sistematizarse.

La seriedad que reviste la investigación de medios explica el por qué se presentan las singularidades específicas en la medición de audiencias que la identifican, tales como que en primer lugar se trata de estudios que se distinguen por un alto rigor técnico en su diseño y ejecución.

Los resultados de los análisis de audiencias están sujetos a la crítica, muchas veces constante, pues los representantes de los medios generalmente consideran que los datos que en cuanto a audiencia se les atribuyen son siempre inferiores a los que ellos consideran los reales, y por supuesto piensan que se les disminuye la audiencia que alcanzan. Es muy complicado evitar estas reacciones porque tienen que ver directamente con que el dato de la audiencia

es básico para incrementar su cartera de clientes y por lo tanto es un indicativo para mejorar los resultados económicos de las empresas de comunicación.

Asimismo, se ejerce un control de parte de los usuarios que no se encuentra en otras investigaciones. Esto representa que cada investigación tiene que demostrar una transparencia y un rigor total en la utilización de la metodología para que el mercado acepte los datos que se presentan.

En cuanto a la metodología a seguir, el primer paso que se debe dar es definir el universo a analizar, estableciendo claramente la población que se quiere examinar, ya que dependiendo de la definición que se haga de ese universo, variarán los resultados.

El segundo paso es recabar datos ciertos acerca del tamaño y la composición del universo que fue definido con anterioridad. Con este antecedente se determinará a qué número de personas se les aplicará el método de estudio.

Para esto podemos utilizar alguna de las dos técnicas siguientes:

- Considerar aplicar el método de estudio a toda la población definida, que pudiera parecer lo ideal pero que en la práctica es generalmente improbable; además, de que en muchos casos no aporta información adicional ni le da mayor veracidad a la investigación.
- Utilizar sólo una muestra, lo cual es el procedimiento habitual, pero en el que debe contarse con la seguridad de que sea una muestra válida, basada en el tamaño y que el perfil de la población a estudiar

sea prácticamente igual al del universo que se pretende analizar.

Se dice que un porcentaje del 10% a 15% del universo es una muestra representativa y suficiente del universo total, ya que una cantidad más grande no aportaría mayores datos Lo que no debe perderse de vista es que siempre hay un margen de error, y esto impacta porque en las mediciones en los espacios grandes es muy precisa, lo que no sucede en los lugares pequeños, lo que, sin duda, perjudica a los medios chicos, señaladamente a muchos de los medios de las localidades con un número reducido de habitantes.

Una consideración más en cuanto a la muestra es que debe corresponder en porcentajes a los establecidos en el universo; esto es, si vamos a revisar los niveles de audiencia de los programas infantiles y el universo nos revela que tenemos una audiencia compuesta en 60% por niñas y 40% de niños, la muestra debe comprender los mismos porcentajes.

Otra forma es considerar el método probabilístico que consiste en seleccionar muestras de todo tipo.

Así mismo, se han utilizado muestras en las que algunos miembros del universo se autoseleccionan para participar en el estudio; no obstante, no es recomendable y se considera hasta peligroso por lo falseado que pueden ser los resultados.

En términos generales, los análisis de las audiencias estudian a los medios masivos de comunicación focalizándose en aspectos fundamentales como la calidad y la cantidad de las audiencias de cada medio y la estructura de los mismos. Estos trabajos de medición deben contestar como pregunta primordial: ¿cuántos son los que ven, leen, oyen, el medio o el soporte?

Y es la primera pregunta porque la cantidad personas que lo siguen es un elemento prioritario para definir el éxito de un medio de comunicación, su penetración entre la población y sirve de referente para quienes utilizan los medios principalmente con fines comerciales o publicitarios.

La siguiente pregunta que los estudios de audiencia deben responder es ¿quiénes y cómo son las audiencias del medio? con lo que se empieza a elaborar la radiografía que refleja las características de las audiencias no solo en número, sino también cualitativamente.

Por supuesto, cada medio puede disponer de una forma de medir su audiencia; el método que es común a prácticamente todos es la entrevista, lo que varía es la manera de aplicarla.

La medición de audiencia en los medios impresos empezó siendo casi exclusivamente a través del número de ejemplares que se vendían, comparándolo con el tiraje; sin embargo, esta medición se quedaba corta, porque el hecho de haber vendido un ejemplar no indicaba que se hubiera leído ni dejaba ver el número de personas que lo habían ojeado; adicionalmente se hizo

necesario saber si se leía completo o cuáles secciones o partes eran las más buscadas.

Desde siempre, se asegura, el mejor método para los medios impresos es la entrevista cara a cara. En esa entrevista es acostumbrado que el encuestador cuestione al receptor cuándo fue la última vez que leyó un ejemplar de tal publicación, con lo cual la empresa se estará enterando acerca del impacto de sus publicaciones recientes. Algunas organizaciones utilizan la entrevista telefónica en la que aleatoriamente se selecciona a la persona a quién se le aplicará la batería de preguntas, con esto se abate el costo de la medición pero se arriesga en la veracidad de los resultados y por lo tanto el margen de error que se presenta es mayor.

A través de encuestas los medios escritos pueden determinar sus audiencias totales o qué suplemento o sección tiene mayor cantidad de lectores; pero además se puede establecer la acumulación de lectura, es decir cuántos les han seguido en el transcurso de varias ediciones, estudiar qué tanta atención dedica un lector a la publicidad o la calidad de la lectura. Para la medición de audiencias en la prensa se establecen indicadores de recepción, acceso y consumo, es decir, lectores o impactos visuales e indicadores de percepción, satisfacción y/u opinión, tales como hábitos de lectura, interés y de consumo del medio.

Por lo respecta a la medición de la audiencia en la radio, se realiza también por medio de entrevistas; entre las que se distinguen dos: las de recordación del día

anterior que se aplican en forma personal o telefónica y la técnica del diario de escucha, en la cual se registra semanalmente la audiencia que tiene la estación. También se ha contemplado la medición de las audiencias considerando la utilización del audímetro, aunque los costos de los estudios se incrementan de manera importante. Los indicadores más significativos para estos estudios son de recepción, acceso y consumo, que reflejan radioescuchas/fidelización e indicadores de percepción, satisfacción y/u opinión, como son los grados de fidelización y gustos de los radioescuchas.

Para medir las audiencias de la televisión se utiliza el audímetro que es un dispositivo electrónico que tiene capacidad para detectar y registrar todas las operaciones que se realizan con un aparato electrónico con el objetivo de calcular la audiencia de manera automática. Su uso más general es para la televisión, pero también puede conectarse al teléfono. Los indicadores para las mediciones de audiencia en la televisión son: de recepción, acceso y consumo, comúnmente llamados rating y share; indicadores de percepción, satisfacción y/u opinión, que refieren las frecuencias, gustos e interés del televidente.

Con referencia a las audiencias que tiene la televisión se debe tomar en cuenta que es factible dividirla en: audiencia potencial, que comprende a toda persona susceptible de ver un programa de televisión; el nicho de audiencia es la parte de la audiencia potencial que de acuerdo a determinados precedentes tiene la posibilidad de convertirse en audiencia real; y la audiencia real es el número

concreto de individuos que ven un programa de televisión; cuando se trata del índice de audiencia se refiere al porcentaje de la audiencia real respecto a la audiencia potencial que pudiera tener un programa; target es el destinatario ideal que se pretende obtener en una medición de audiencia y share es la distribución de las audiencias reales entre todos los canales, que por lo general se expresa en porcentajes.

Las mediciones de audiencias a las páginas de internet responden a lo que este medio ha sido; se dice que en internet se puede medir prácticamente cualquier publicación o mensaje que se presente y al parecer eso es cierto. Sabemos que en internet todo se etiqueta, (son los llamados tags, o etiquetas en español, y se refiere a los comandos que los programas navegadores leen e interpretan para dar forma a las páginas de internet) por lo que cada aparato o dispositivo electrónico va dejando una huella (las denominadas cookies) en todos los sitios por los que pasa. Por eso se origina una enorme cantidad de datos: podemos saber, por ejemplo, cuántos dispositivos han consultado un sitio determinado o en qué sitios ha entrado un dispositivo en específico, incluso se puede tener la información de cada parte de ese sitio a la que haya accedido y de dónde provenían los dispositivos.

Todo esto, y como no iba a ser si es una de las características diferenciadoras del internet, puede saberse en tiempo real; con estas mediciones se establecen una gran cantidad de indicadores que nos permiten conocer casi cualquier

detalle acerca de los gustos de los usuarios de internet.

Por último, y con referencia a las audiencias de la comunicación interna, se trata de todas las personas que integran el organigrama de la institución; son por ejemplo los accionistas, los directivos, funcionarios y marcadamente los empleados. El planteamiento de conocer y medir a los públicos internos responde a la necesidad de consolidar un grupo sólido en el que la totalidad de los integrantes de la institución tengan claro que poseen un objetivo común y que se interrelacionen para alcanzarlo. Se entiende que sólo gracias a la comunicación puede conocerse y difundirse ese objetivo superior y establecerse la interrelación.

A una organización le interesa reconocer a su público interno ya que, indirectamente, es un vocero de la institución; de ese público interno depende, en gran medida, el buen funcionamiento del organismo y siempre habrá que tener presente que el trabajador es, sin dudarlo, el activo más importante de las instituciones.

## 6.3 Importancia del análisis de audiencias

Aquí hemos referido con abundancia lo vertiginoso de los cambios que se han ido sucediendo en las sociedades, marcadamente de unos años para acá, producto, en buena medida, de la influencia de los medios de comunicación.

Se ha dicho que lo medios enajenan, que provocan que la gente deje de pensar y siga a “pie juntillas” lo que los medios de comunicación le dictan, que se ha formado una generación consumista que, a partir de una sobreexposición de productos en los medios, solamente piensa en comprar, que las generaciones que les ha tocado vivir estos primeros años del siglo XXI son profundamente individualistas y egoístas, en fin, se ha cargado a los medios una serie de culpas por su influencia en sus receptores.

Pero valdría la pena preguntarse: ¿qué está pasando con los mensajes de los medios de comunicación masiva?, ¿cómo son afectadas las audiencias que están expuestas a los medios?, ¿qué reacciones sociales están provocando los programas de radio, televisión, prensa, internet?, ¿hay algún medio que provoque mayormente esas reacciones?

Y es aquí en el terreno de las dudas en dónde radica la importancia de los estudios y análisis de audiencias, ya que éstos nos permiten tener una radiografía clara de la situación en que se encuentran las audiencias frente a los medios.

Entre los temas principales que abarcan las investigaciones de comunicación han estado el estudio de los medios masivos, sus características, estructuras y efectos y el análisis de las audiencias, sus particularidades y potencial de respuesta ante los mensajes que se emiten.

El estudio de audiencias ha tenido en el transcurso de la historia una gran importancia; primero en el terreno social, pero rápidamente se descubrieron sus bondades en el área comercial.

Para unos la importancia de los estudios de las audiencias se centra en conocer y reconocer quién es el sujeto que recibe los mensajes y le da la mayor importancia como creador de sentidos a partir de las informaciones que recibe; pero no se le considera aislado sino que toma en cuenta al medio, al mensaje, el entorno, los otros medios de comunicación y sus mensajes que pudieran influirle, los conocimientos anteriores del receptor, el contexto en general. Estos análisis nos conducen a una comprensión integral del fenómeno que implica la influencia de la comunicación de masas.

Todo lo anterior se puede encontrar mediante métodos de investigación cuantitativa. A estos elementos se le agrega la interpretación a la cual se llega mediante métodos cualitativos que son más complicados de realizar pero que arrojan datos de sumo interés para comprender aspectos centrales en la interpretación de los mensajes y así se considera no solo el número sino también la calidad en la recepción de los mensajes.

Así, por medio de métodos cuantitativos sabemos cuántas personas están utilizando los medios de comunicación masiva y más allá de cuántos, conocemos para qué; para eso los estudios de audiencia se adentran en lo cualitativo, para así alejarse de la tendencia contemporánea de globalizar, homogeneizar,

hacernos una sociedad ligada al concepto de red que de alguna forma despersonaliza y, si esta palabra existe, desindividualiza; las corrientes del análisis de audiencias demuestran la relevancia de este tejido de influencias que afectan las percepciones y la creación de sentido de los receptores de los medios masivos de comunicación.

Por ello, el análisis de audiencias es uno de los elementos básicos de gestión que confirma la eficacia de la difusión de la información y de cualquier contenido dirigido a la formación o al únicamente al entretenimiento.

Pero no solo orientados al entretenimiento, los estudios de audiencia colaboran en gran manera para determinar la mejora de los contenidos; para poder ser seguidos por los receptores los medios deben tener una emisión de programas y temas que satisfaga el gusto de su audiencia. Conocer a sus receptores, saber de sus gustos les permitirá a las empresas de medios, la creación de contenidos que complazcan a sus audiencias.

En este contexto, reproduzco un comentario de Iglesias (1985), ya que al día de hoy sigue siendo vigente:

> *Las técnicas y métodos de investigación de audiencias se han desarrollado notablemente y, sin duda alguna, continuarán perfeccionándose. Cada vez serán más necesarias. Pero más necesario y definitivo es que los datos obtenidos se sepan valorar y utilizar como elemento de gestión y dirección*

> *que permita mejorar no sólo el aprovechamiento de los recursos económicos, sino también elevar la calidad informativa, estética y ética de los contenidos, pensando más en las necesidades reales del hombre concreto, que en espectaculares éxitos inmediatos de personas o de grupos* (p. 233).

Pero no se puede ocultar que los medios masivos de comunicación, en su gran mayoría, tienen dos públicos a los que sirven: la audiencia y los anunciantes. Los medios necesitan a los anunciantes para financiarse y poder seguir operando, son su fuente de ingresos, y en muchos casos son los que aseguran la presencia del medio; por lo que los responsables de los medios deben conocer los intereses de los anunciantes y establecer relaciones de tipo comercial.

En esto he sido, también, muy reiterativa, los medios de comunicación en su gran mayoría son empresas que responden al mercado; y así como necesitan de audiencia, requieren de anunciantes.

Es por ello, que no debemos negar que los estudios de audiencias son definitivos para que los anunciantes decidan en dónde, cuándo y en qué horario colocan la publicidad de sus productos.

Y es que frente a la velocidad con que están cambiando las costumbres, los hábitos y los modos de vida en un mundo fuertemente tecnificado, conocer cómo y a quiénes influyen los medios de comunicación es y será cada vez más significativo.

## 6.4 Utilidad del análisis de audiencias

Los medios y sus anunciantes tienen una relación de mutua necesidad. Los medios requieren de anunciantes para sostenerse económicamente y éstos precisan de los medios para la difusión de sus productos e incrementar sus ventas.

Al referirnos a los medios de comunicación en cuestión de publicidad nos adentramos a un sector que mueve miles de millones, en dinero de cualquier denominación; los medios ponen al alcance de sus anunciantes un mercado potencial que es digno de estudiarse en cada caso. Asistimos en este siglo XXI a una considerable proliferación de productos de todo tipo, la competencia en muchos terrenos es feroz, por lo que conocer en qué medio se coloca un producto para que llegue al cliente potencial indicado, en qué horario se tiene mayor influencia y en qué medio se tendrán los receptores adecuados para mi mensaje, es fundamental para los anunciantes.

La ecuación en estos casos es muy sencilla, cuanta más gente lea la publicidad o las notas, escuche o vea un programa, el medio cobrará más por los anuncios que tenga.

Siendo así, todos los anunciantes requieren información verdadera y fiable que les indique de forma clara, precisa y completa los resultados de las mediciones de sus audiencias, tanto en el tamaño como en las características que presentan,

ya que con ello podrán medianamente asegurar que sus mensajes lleguen al cliente potencial, la decisión de compra ya depende de muchos factores, pero de principio ya lograron su primer objetivo: darse a conocer entre los virtuales compradores.

Pero los estudios de audiencia no se reducen sólo a saber cuántas personas están viendo o escuchando un programa, sino que presentan una variedad de temas que en la práctica pueden acercarnos a casi todos los tópicos que tengan relación con los medios, sus mensajes, su influencia, entre otros.

Peña- Fernández (2016) deja en claro que mediante análisis de audiencia se ha logrado saber que:

> *Los soportes digitales y móviles también han favorecido la aparición de nuevos hábitos de consumo, caracterizados por una lectura más esporádica y superficial por parte de los usuarios, y han configurado una audiencia que ya en muchos casos es multisoporte, y donde los dispositivos digitales aportan ya la mayoría de lectores a muchos medios. Asimismo, las nuevas ventanas de acceso a la información –buscadores, redes sociales, etc– generadas por Internet, también están contribuyendo decisivamente al cambio de las rutinas y las formas de trabajo de los propios medios*.

Los estudios de audiencia han servido para ir señalando el camino que siguen las personas en cuanto a la elección de los medios que utilizan para informarse,

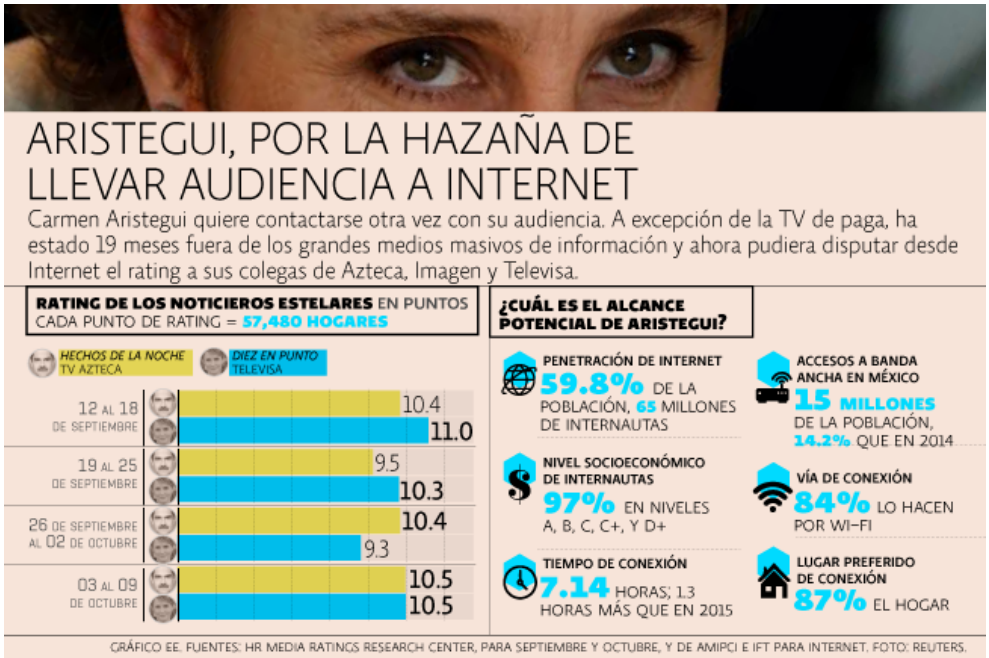
entretenerse, etc. con lo que provocan que los medios se vayan acomodando a sus gustos y preferencias.

Revisemos ahora algunos casos que nos muestran la utilidad de los estudios de audiencias; las situaciones aquí presentadas fueron tomadas al azar, el orden en que están acomodadas no refleja su importancia dentro la opinión pública y su inclusión guarda únicamente los fines de ejemplificar. Detengámonos en algunos casos de análisis de audiencias.

Carmen Aristegui es una periodista que concluyó la emisión de un famoso programa radiofónico en la Ciudad de México, al parecer, por problemas con el dueño de la cadena de radio por la divulgación de un reportaje acerca del Presidente de México. Tras haber salido de la radio, Aristegui se refugió en redes sociales y en la televisión de paga; al paso del tiempo lanza un programa de televisión en internet. Basados en análisis de audiencia, *El Economista,* periódico mexicano especializado en la materia, anunciaba así la entrada de Aristegui al internet:

> *Desde entonces Aristegui ha tenido en la TV de paga y en las redes sociales su única ventana de comunicación con sus audiencias y ahora es posible que desde Internet intente quitar brillo al noticiero estelar del nuevo canal de televisión que arranca el próximo lunes y también rating a los demás informativos de proyección nacional ya establecidos, tanto en la mañana como en la noche. (El Economista,* 12 de octubre

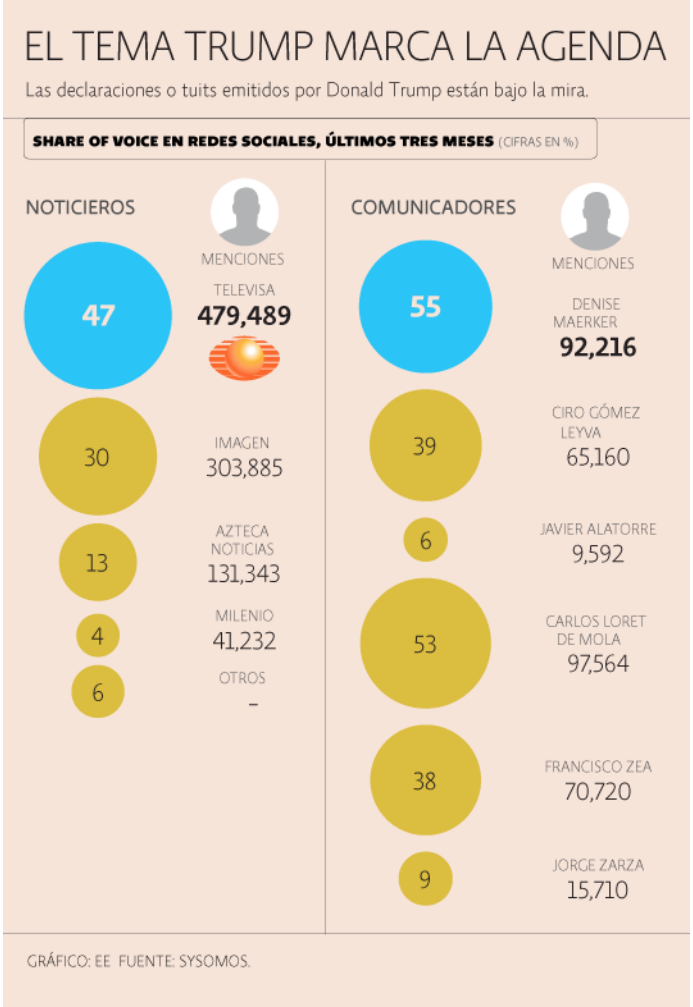
de 2016).




Fuente: *El Economista,* 12 de octubre de 2016

Como en el caso que recién presentamos, los estudios de mercado son útiles para proyectar el tamaño del público potencial de un nuevo medio, contra qué y quién se enfrenta y la magnitud del reto a superar.

Un tema controversial en México ha sido la presencia y declaraciones del hoy Presidente de Estados Unidos, Donald Trump. Gracias a los estudios realizados a los medios de comunicación sabemos que ha sido uno de los temas más tratados en los noticieros mexicanos.




Fuente: *El Economista.* 13 de febrero de 2017

Esta gráfica se publicó para ilustrar una nota que comenzaba sentenciando:

> *Los programas informativos aprovechan la coyuntura el efecto Trump impulsa noticieros en México. La barra noticiosa de Televisa es la que más ha capitalizado el interés por el reality show de la Casa Blanca, en rating y en redes sociales* (*El Economista,* febrero 13 de 2017).

Mediante análisis de audiencia sabemos qué temas están interesando a los seguidores de las noticias y qué medios están aprovechando más la situación dando mayor cobertura a esos eventos.

Los datos fríos de los estudios de audiencia nos dice cuántos y en dónde están los receptores de los programas. Ése es el caso de la agencia BuzzFeed que cuando se dio la noticia de que abría oficinas en México anticipó su fuerza entre la audiencia mediante estudios que revelaron:

> *A escala global, BuzzFeed tiene una audiencia de más de 200 millones de visitantes únicos y más de 7,000 millones de contenidos vistos mensualmente; emplea a 1,500 personas, con 18 oficinas en ciudades de cuatro continentes. Más de 75% de su tráfico proviene de las redes sociales; 70% de su tráfico se registra en teléfonos móviles. Pero BuzzFeed es más que un generador de contenidos: también es una compañía tecnológica que en los recientes seis años ha adquirido cinco empresas que desarrollan tecnología para video (GoPop), infraestructura de big data (Torando Labs), aplicaciones en Facebook (Kingfish Labs) y software para la inclusión de la audiencia en la producción del contenido* (Star.me).
>
> *Su principal público se encuentra entre los lectores jóvenes. En Estados Unidos tiene un alcance de 60% entre las*

> *personas de 18 a 34 años de edad, de acuerdo con datos de la casa de medición comScore, un segmento que en México pasa más de 6 horas al día conectado a Internet a través de sus smartphones y en el que 1 de cada 2 jóvenes tiene el hábito de leer noticias en medios digitales, según un estudio del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM de 2015. Los lectores más frecuentes tienen entre 18 y 29 años de edad. En México, el tamaño de la audiencia sólo en dispositivos móviles creció 30% en un año y el Inegi calcula que la penetración de smartphones* es de 75% del total de usuarios de telefonía móvil (*El Economista*, 20 de abril de 2017).

Y si una de las funciones más importante de los medios de comunicación de masas es informar, la pelea por ser el primer lugar en cuanto a audiencia en las diferentes barras de noticias de las cadenas de televisión nos lleva a que las mediciones y los análisis sean permanentes y sus resultados publicados con regularidad. Hay un especial interés en dar a conocer el nivel de audiencia de los noticieros más importantes de cada cadena de televisión. En México un estudio de septiembre de 2016 revelaba que el noticiero estelar de la cadena Televisa era debancado por el respectivo espacio en la cadena TV Azteca, quedando lejos el noticiero del canal 11 a cargo del Instituto Politécnico Nacional, que es un canal público en México.


Fuente: *El Economista*

Pero no sólo se trata de cuántos los ven, sino también de cómo se hacen los estudios y datos relevantes de los seguidores de noticieron en la República Mexicana. La nota de *El Economista* (22 de septiembre de 2016) que acompaña la gráfica arriba expuesta, detalla cuestiones como que:

> *Según HR Ratings Media, la medición de audiencias se realiza de forma automática, mediante un panel de hogares en donde se instala un people meter en cada televisor. El panel es una representación de las personas de cuatro años y más que viven en la Zona Metropolitana del Valle de México, un total de 19 millones 990,576 personas.*

> *Con respecto a la manera en la que se compone la audiencia de noticias, el Centro de Investigación HR Media refiere que 56% de las personas que ven noticias en la mañana son mujeres, mientras que por la tarde y por la noche esta cantidad se reduce a 55 y 53% respectivamente. Asimismo, entre 23 y 26% de la población que ve noticieros en los tres horarios tienen entre 30 y 44 años.*
>
> *El análisis de HR Media destaca que más de un tercio de las personas que ven televisión en los tres horarios pertenece a niveles socioeconómicos medio y alto, de lo que puede deducirse que casi 60% de la población que ve los noticieros tiene un nivel socioeconómico bajo.*
>
> *Para concluir, el estudio de HR Media refiere que si bien los noticieros tienen una duración de entre 30 minutos y dos horas, en ninguno de los tres horarios (matutino, vespertino y nocturno), las personas mantienen su atención por más de 36 minutos, siendo el tiempo promedio más bajo de atención del televidente de 22 minutos.*

Sin duda, información muy valiosa que les puede ayudar a las televisoras a determinar aspectos importantes en el diseño de sus emisiones de noticias, atendiendo a las característerísticas de sus televidentes, para así lanzarse a la búsqueda de más telespectadores y anunciantes, por supuesto.

En algunas ocasiones estas mediciones nos dan sorpresas. La creencia popular

es que en México las telenovelas son las que tienen un mayor nivel de audiencia; pues un estudio realizado en 2013 y publicado por el periódico *Excélsior* en diciembre de ese mismo año demostró que esto no es así, y que ese año los mexicanos prefirieron los noticieros a las telenovelas que terminaron en el tercer lugar en el gusto del auditorio, por conisderarla intresante en el anexo 12 del presente trabajo se incluyó la nota completa.

Resúmenes de qué es lo más visto en la televisión también nos arrojan información interesante, como éste en que podemos visualizar qué programas prefierieron los mexicanos en el año 2015:

> *La pelea de box entre el estadounidense Floyd Mayweather y el filipino Manny Pacquiao encabezó el estudio con 7 millones de vistas el 2 de mayo. La película más vista entre los mexicanos fue Mi villano favorito, con 4.9 millones de vistas durante el 5 de julio de 2015, seguido de El caballero de la noche asciende, con 4.6 millones el 28 de junio. La telenovela que protagonizó la mayor audiencia fue Mi corazón es tuyo, que registró vistas por 4.4 millones el primero de marzo. En la TV de paga, el partido de Pachuca contra América el 13 de mayo fue visto por 1.2 millones de personas, seguido del partio* (sic) *de América contra Herediano el 8 de abril.*
>
> *Las series más vistas en México no necesariamente son las*

> *más nuevas. Malcolm el de en medio, con siete temporadas y cuyas emisiones terminaron en 2006, fue la más vista el 3 de junio del año pasado con 2.5 millones de vistas, seguida de Los muertos vivientes, con 2.4 millones el 23 de diciembre. La metodología de HR Ratings representa a personas de 4 años y más que viven en la Zona Metropolitana, un total de 19.9 millones.*
>
> *Los niños mexicanos de 6 a 12 años miran televisión durante 1,580 horas anuales, mientras que en la escuela cumplen 580 horas, según datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), reportados por la asociación A favor de lo mejor* (Forbes, 5 de enero de 2016).

Para la radio también hay abundantes estudios; empecemos por los niveles de audiencia. En enero de 2016, el periodista Federico Arreola, quien investigó durante 24 meses consecutivos las audiencias de los noticieros de radio, reportaba en *SDP Noticias.com* que los 20 más escuchados eran:

Noticiarios radio, todo el día, rating ABC 18+ años L-V INRA diciembre 2015

**1.-** Con un rating de 2.38 Ciro Gómez Leyva de Radio Fórmula

2.- Con un rating de 1.94 Óscar Mario Beteta de Radio Fórmula

3.- Con un rating de 1.78 Ricardo Rocha de Radio Fórmula

4.- Con un rating de 1.73 Joaquín López-Dóriga de Radio Fórmula

5.- Con un rating de 1.40 Denise Maerker de Radio Fórmula

6.- Con un rating de 1.31 Leonardo Curzio de Stereo Cien

7.- Con un rating de 1.25 Eduardo Ruiz-Healy de Radio Fórmula

8.- Con un rating de 1.13 Adriana Pérez Cañedo de Stereo Cien

9.- Con un rating de 0.99 José Cárdenas de Radio Fórmula

10.- Con un rating de 0.91 Adela Micha de Imagen

11.- Con un rating de 0.90 Carlos Loret de Mola de Radio Fórmula

12.- Con un rating de 0.88 Paola Rojas de Radio Fórmula

13.- Con un rating de 0.84 Luis Cárdenas de MVS Noticias

14.- Con un rating de 0.81 Sergio Sarmiento de Radio Red

15.- Con un rating de 0.74 Raúl Sánchez Carrillo/Alicia Salgado de Stereo Cien

16.- Con un rating de 0.72 Alejandro Cacho de MVS Noticias

17.- Con un rating de 0.56 Juan Francisco Castañeda de Radio Red

18.- Con un rating de 0.53 Sopitas/K.I. Sánchez de W Radio

19.- Con un rating de 0.52 Alejandro Villalvazo/Iñaki Manero de Siempre

20.- Con un rating de 0.48 Pascal Beltrán del Río de Imagen

Y con motivo del Día Mundial de la Radio, en 2013, *El Universal.mx Blogs* publicó algunos datos para ubicar la importancia que los mexicanos dan a este medio:

> Este miércoles 13 de febrero celebramos el Día Mundial de la Radio. Le comparto algunas cifras sobre el segundo medio de comunicación con mayor cobertura, penetración e influencia en México.
> Total de emisoras de AM: 855.
> Total de emisoras de FM: 1210.

Total de emisoras de onda corta: 7.

Total de emisoras permisionadas (sin fines de lucro): 426.

Total de emisoras concesionadas (comerciales): 1646 (sin contar frecuencias para equipos complementarios ni "combo" de FM).

Estado de la República con más radiodifusoras: Veracruz, con 162 (92 de FM y 70 de AM).

Estado de la República con menos radiodifusoras: Tlaxcala, con 6 (4 de FM y 2 de AM).

Porcentaje de hogares con radio: 81%.

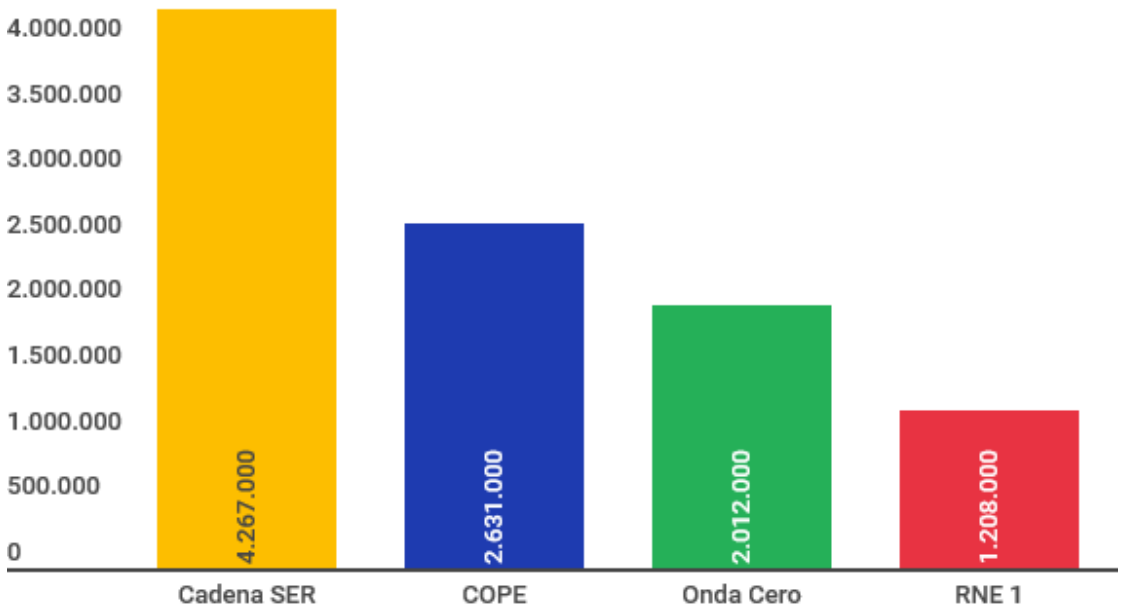
Ciudad con mayor porcentaje de hogares con radio: Distrito Federal, con 90.8%.

Ciudad con menor porcentaje de hogares con radio: Campeche, con 61.6%.

Emisoras de AM que se encuentran en el "top ten" de las de mayor rating en el D.F.: Radio Centro 1030 KHz y El Fonógrafo 1150 KHz, en el sexto y séptimo lugares, respectivamente (agosto 2012).

*Fuentes: Cofetel, Directorio de Medios Audiovisuales (diciembre 2012), INEGI, CIRT, Sitio web de Fred Cantú (www.mexicoradiotv.com), IBOPE-AGB*. (Publicado en *El Universal.com BLOGS*, el 12 de febrero de 2013).

En España, los datos al final de 2016 nos indicaban que las cadenas de radio se ubicaban, en cuanto a su audiencia, de la siguiente manera:




Fuente: Cadena SER, 1 de diciembre de 2016

Estos datos, publicados por la cadena SER el 1 de diciembre de 2016, eran acompañados por un análisis que detallaba distintos aspectos de las audiencias en el mencionado país, tales como:

> *En digital, la Cadena SER encabeza la categoría de radio en España con 4.252.000 usuarios únicos. Su audiencia supera en más de cuatro veces al segundo en el ranking, según los datos de ComScore multiplataforma del mes de octubre, los últimos publicados.*
>
> *Los40.com, con 1.866.000 usuarios únicos, lidera también la clasificación digital del sector radiofónico musical* (Cadena SER, publicado el 1 de diciembre de 2016).

Regresando a México, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) realizó un estudio entre el 24 de octubre y el 22 de noviembre de 2015 al que llamó Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2015, que dejó en claro que durante ese año:

- *7 de cada 10 personas declararon tener algún aparato radiofónico en su hogar; por otra parte 4 de cada 10 personas declararon escuchar estaciones de radio, siendo los programas o contenidos de tipo musical los más mencionados.*
- *8 de cada 10 personas que escuchan radio lo hacen principalmente en su hogar y 7 de cada 10 entrevistados escuchan radio a través de un estéreo/grabadora*.

Otros datos interesantes que reflejó la medición realizada por el IFT es que el 39.6% de las personas escuchan la radio en México; de ellas el 81% escuchan programas musicales; 30% prefieren noticiarios; 21% eligen programas de entretenimiento; 9% seleccionan deportes y 8% escucha programas de opinión (las personas pudieron elegir más de una opción, por ello el porcentaje total no es del 100%). De la misma manera, se detalla que el 13% escucha la frecuencia en AM, 75% prefiere FM, un 11% ambas y el 1% dice no saber. Adicionalmente, el 74% escucha la radio en un estéreo, 17% en el celular y el 14% lo escucha en el automóvil o medio de transporte.

Con esto se sabe que 4 de cada 10 personas aceptaron que escuchan programas de radio y 8 de cada 10 dice que escucha la radio en su casa.

En el mismo orden de ideas, y siguiendo con la medición de audiencias en la radio; una encuesta realizada entre los radioescuchas en la Ciudad de México destacaba las estaciones que más se escuchaban:


Fuente: Encuestas, Blog del Grupo Reforma

Pero en este punto debemos hacer una precisión, como afirma Ray Cárdenas Medrano (2016):

> *…Hay estaciones "Número Uno" que no venden, paradójicamente. No siempre las frecuencias más escuchadas son las más rentables, ni el que está en primer lugar es el que más espacios vende. En este juego entre el*

> *rating y las ventas influyen muchos factores más allá de la programación y la música, desde el marketing hasta las tendencias.*
>
> *Mientras existan radioescuchas en una casa, un automóvil en medio del tráfico citadino o en una oficina, la radio seguirá en el aire y como tal sus miembros deben generar estrategias que hagan de este medio algo rentable, honesto, sobre todo de calidad en beneficio de los radioescuchas y los clientes.*
>
> *En el mundo de la radio como en el de los vinos no siempre el más caro es el mejor, todo depende de quien lo tome*.

Y es que no se duda que el proceso para definir en qué estación, programa u horario se debe colocar una publicidad empieza con la elaboración de estudios de audiencias, pero solo es el inicio, el camino es aún largo para llegar con efectividad a los radioescuchas.

En lo referente las audiencias en periódicos digitales, encontramos que para 2016, *El Economista,* en una nota de Daniela Bermúdez publicada el 4 de enero de 2017, señalaba que:

> *Los medios nativos digitales que se mantuvieron en el top ten del ranking en el 2016 fueron SDP Noticias, UnoTV, Aristegui Noticias, El Deforma, Cultura Colectiva, Sopitas, SinEmbargo, Mediotiempo, Salud180, Juan Futbol, López-Dóriga, ActitudFem y Referee.*

En la mencionada nota desglosa detalles de la medición realizada, puntualizando cuestiones referentes a lo sucedido con la atención de las audiencias de los periódicos digitales durante el año en comento, para al final hacer una acotación que considero vale la pena reproducir:

> *El Ranking de Medios Nativos Digitales vio pasar rediseños de sitios web, renovación de contenido, nuevos formatos, coberturas, uso de nuevos herramientas y un enfoque en video durante el 2016 que más que una lista para ver cuáles son los mejores medios, ofreció un amplio panorama sobre la industria y las tendencias digitales* (*El Economista*, 4 de enero de 2017).

Por otra parte, frente al debate de si desaparecerán los periódicos publicados en papel ante la avalancha de diarios digitales, los estudios de medición de audiencia parecieran confirmar que así será. Por lo menos es la conclusión a la que llega el sitio de internet *Puro Marketing,* el cual citando como fuente a la empresa comScore dedicada a la elaboración de estudios de la comunicación, expone que:

> *De hecho, la crisis de los periódicos impresos se constata echando un vistazo al incremento que están experimentando las audiencias de los periódicos digitales. Esta, solo en el mes de marzo de 2015, registró un aumento de sus visualizaciones de un 10% con respecto al año anterior,*

> *configurando este mes como un máximo histórico de esta tipología de diarios.*
>
> *… La clave, (para el aumento de lectores de periódicos digitales sobre ediciones impresas) dice está (sic) investigación, en los dispositivos móviles, auténticos responsables del incremento del consumo de prensa digital* (Puro Marketing, 2016).

Los estudios de audiencia también son útiles para determinar las debilidades de un medio, establecer cuál deberá ser la ruta a seguir para consolidar a lealtad de quienes buscan ese medio para informarse, entretenerse o educarse. En ese sentido, se señala:

> *Por último, este análisis (realizado por la empresa comScore) también hace referencia a las asignaturas pendientes que flotan ante el panorama de la prensa digital. ¿Y cuáles son éstas? Fundamentalmente, mejorar (y aumentar) los tiempos de exposición de las noticias a los lectores. Es decir, conseguir que éstos lean durante un mayor tiempo los contenidos de los diarios* (Puro Marketing, 2016).

Por su parte, la medición de audiencias nos sirve para romper tabúes y paradigmas; es lugar común decir que los sitios que se refieren a la cultura o que tratan temas culturales no son atractivos para la gente, pues Cultura Colectiva, con su medición de audiencias, demostró que no es así, como lo afirmó Adolfo

Cano, director de Cultura Colectiva, en una entrevista para *El Economista*, publicada el 4 de abril de 2016:

> *Antes la gente encasillaba la cultura en un nicho cuando se encuentra en todas partes. El problema es cómo la fueron encasillando los medios. Una de las propuestas principales de Cultura Colectiva es enseñar que la cultura es una forma de vida*.

Y en esta misma nota encontramos las estadísticas que comprueban que este sitio que trata temas culturales, con un enfoque especial para los jóvenes, ha incrementado la cantidad de lectores:

> *En el Ranking de Medios Nativos Digitales realizado por El Economista y comScore, Cultura Colectiva ha crecido de 484,000 visitas únicas en febrero de 2015 a 2.4 millones de visitantes únicos desde smartphones hasta febrero del 2016 (396 por ciento). En escritorio registró un aumento de 390,000 visitantes únicos en febrero de 2015 a 856,000 en febrero de 2016 (119%) y desde tabletas de 128,000 visitas únicas en febrero de 2015 a 149,000 en febrero de 2016 (16%)* (*El Economista*, 4 de abril de 2016).

Este tipo de estudios son básicos para dejar en claro el papel que la audiencia tiene en las nuevas tendencias de los medios masivos de comunicación:

> *A veces la gente se rompe la cabeza queriendo sacar ideas*

> *cuando tienes que dejar que la audiencia sea la que reaccione a tu contenido. El problema de los medios tradicionales es que son tan grandes que no se enfocan en la audiencia. El mundo ha cambiado y los grandes medios se han quedado con la estructura tradicional, ahora la audiencia es la que decide, no los medios, dijo Adolfo Cano, director de Cultura Colectiva* (*El Economista*, 4 de abril de 2016).

Si tratamos de la utilidad de los estudios de audiencia obligatoriamente debemos referirnos al gran aporte que de dichas mediciones se obtiene para determinar el cumplimiento y observancia de las leyes. En este sentido es muy interesante revisar el contenido del estudio que acerca de la oferta y consumo de programación para público infantil en radio, televisión radiodifundida y restringida, que coordinó y difundió en IFT en 2014, comparando, en algunos casos datos entre los años 2013 y 2104.

Este análisis hace referencia al marco legal que en México determina las cuestiones relativas a la niñez concernientes a los medios de comunicación y los mensajes que éstos emiten. Entre las cuestiones que la normatividad advierte, se encuentra que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

> *En particular, su artículo 4º señala que en todas las decisiones y actuaciones del Estado se velará y cumplirá con el denominado "principio del interés superior de la niñez", garantizando de manera plena sus derechos. Asimismo,*

> *precisa que niños y niñas tienen derecho a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral. El mencionado principio, determina, deberá guiar el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas dirigidas a la niñez* (IFT, 2014, p. 2).

De esta forma el estudio va relacionando todas las disposiciones legales que garantizan que las emisiones de los medios de comunicación masiva respeten los derechos de los niños; al mismo tiempo que recuerda las obligaciones que tienen las empresas de comunicación con relación a los mensajes que emiten. Por lo que enfatiza:

> *(…) las concesiones que se otorguen en materia de radiodifusión y telecomunicaciones deberán contemplar la obligación de los concesionarios de abstenerse de difundir o transmitir información, imágenes o audios que afecten o impidan objetivamente el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes, o que hagan apología de delito, en contravención al principio de interés superior de la niñez* (IFT, 2014, p. 3).

Al inicio del estudio se plantearon varias interrogantes:

> *¿La oferta de programación dirigida al público infantil que hay en la radio, en la televisión radiodifundida y restringida es*

> *suficiente? ¿Qué están realmente consumiendo nuestras niñas y niños en los medios? Finalmente, ¿es necesario establecer mecanismos que incentiven a los concesionarios a incluir barras programáticas con el fin de que este público cuente con un contenido mayor y adecuado?* (IFT, 2014, p. 6).

El estudio se realizó contando con datos muy precisos, tomándose en cuenta que se llevaría a cabo entre niñas y niños entre 0 y 12 años, para lo cual se determinó que en ese rango de edad el 51% correspondía a niños y el 49% a niñas. Destaco que el estudio en mención tomó en cuenta el perfil psicográfico para comprender el ambiente en que se mueven los niños y niñas mexicanos actualmente; entre los datos que se exponen se menciona que el entorno infantil presenta dos características fundamentales: pertenecen a una sociedad con más acceso a la información y se presentan nuevas configuraciones de familias.

Y por esto asegura que:

> *La sociedad ha vivido diversos cambios que han influido en la forma en la que la niñez construye su mundo, principalmente porque hay un mayor acceso a la información a partir de la existencia de Internet. Se destacan diferencias que han cambiado dicha construcción.*
>
> *Antes de la aparición del Internet, la información disponible estaba más limitada, había menos medios de comunicación,*

> *menos opciones de contenidos y por lo tanto, los padres podían controlar con mayor facilidad lo que sus hijos consumían; los padres filtraban el mundo para los niños* (IFT, 2014, p. 11).

Y así detalla diversos aspectos que luego, en las conclusiones, tienen una referencia directa con los resultados del estudio.

Entre los hallazgos que este análisis dejó en claro, sobresalen en cuanto a audiencia en televisión:

> *Para niñas y niños, la televisión sigue siendo la pantalla principal. A pesar de que ahora convive con las computadoras, dispositivos móviles y videojuegos, ésta mantiene su importancia. La televisión les ofrece la oportunidad de estar actualizados en las modas de juguetes, comida y personajes* (IFT, 2014, p. 17).

En cuanto al horario en que los niños ven la televisión, también hay datos reveladores:

> *En el análisis de las 24 horas, el sábado es cuando se observa una mayor exposición a la televisión en el segmento de 4 a 12 años. 13.85% del total de dicho público consume el medio a lo largo del día. Como referencia, de lunes a viernes el promedio es de 12.44%, mientras que los domingos es de 12.54%.*

> *De lunes a viernes, entre 13:00 y 17:00 horas, comienza la curva de crecimiento de exposición a la televisión, y alcanza entre las 20:00 y 22:00 horas el horario con mayor nivel de encendidos por parte del público infantil.*
>
> *Los fines de semana en el horario matutino de 8:00 a 12:00 horas se registra un incremento en el consumo de televisión, especialmente los sábados y se mantiene en el mismo nivel hasta las 19:00 horas, momento en que vuelve a incrementar la exposición hasta llegar al nivel máximo de entre las 20:00 y las 22:00 horas* (IFT, 2014, p. 18).

También se pone de manifiesto que México es el país en el que los niños pasan más horas viendo la televisión seguido por los niños de Estados Unidos, en tercer lugar los niños peruanos, la tabla completa se encuentra en el anexo 13 del presente trabajo; el público infantil español aparece en sexto lugar.

Aun cuando reconoce que la radio no tiene un alto nivel de penetración entre la población infantil, el estudio considera un apartado para analizar las audiencias de la radio entre los niños de 8 a 12 años, tomando en cuenta principalmente la población de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey; correspondiendo el levantamiento de datos entre los meses de julio de 2012 a agosto de 2014.

Otros de los datos que reflejó esta investigación son:

> *La presencia de niñas y niños en la radio durante el periodo analizado fue de 3%, este nivel es bajo si lo comparamos con*

> *el 15% que se registra en televisión. En ninguna de las plazas medidas el público de 8 a 12 años llega a tener una presencia mayor al 4%.*
>
> *…el horario con mayor exposición a la radio del público infantil fue entre las 07:00 y 10:00* horas, prolongándose hasta las 11:00 horas en fin de semana (IFT, 2014, p. 40).

En cuanto a la oferta de la radio para los niños, se encontró que:

> *Se identificaron siete estaciones de radio que transmiten un promedio de cinco horas semanales de programación dedicada al público infantil.*
>
> *Sus contenidos son plurales y variados; por ejemplo en "El callejón radio", donde se abordan temas de integración social, que fomentan valores y que tienen una propuesta implícita de aprender jugando y compartiendo experiencias de la vida cotidiana, para un desarrollo pleno y feliz; también "El Mundo de Gari´s donde se habla de la historia de la región, mediante un enfoque educativo en el que se dan a conocer temas históricos, combinados con música* (IFT, 2014, p. 43).

Y así, entre mediciones y datos correspondientes a diversos aspectos de audiencia a los productos de la televisión radiodifundida, la televisión restringida y de la radio, y mediante estudios de gabinete, se llegó a conclusiones como que para lograr los objetivos trazados en la Constitución Mexicana, en la Convención

sobre los Derechos del Niño (1989), así como en otros ordenamientos legales:

> *…es necesario que los contenidos producidos y dirigidos a la niñez reflejen la diversidad cultural del país, promuevan el entendimiento de las diferencias y similitudes que nos unen, contribuyan a la construcción de ciudadanía y cuenten nuestras propias historias, para que niñas y niños de diversos orígenes se vean reflejados en ellas. Estos esfuerzos representan una oportunidad para que la infancia mexicana cuente con más referentes para construir su identidad y enriquecer su vida y la promoción y protección de sus derechos.*
>
> *La programación dirigida a niñas y niños debe ser una herramienta fundamental para difundir valores éticos, artísticos, culturales e históricos, promover la igualdad entre hombres y mujeres, los principios de paz y respeto, la integración de las familias y, sobre todo, el desarrollo armónico de su niñez* (IFT, 2014, p. 52-53).

Entre lo más destacado de las conclusiones a las que se llegó, en lo tocante a la televisión radiodifundida, está que:

> *…De las reconocidas como las Señales Radiodifundidas con 50% o más de cobertura de Territorio Nacional, Canal de las estrellas, Canal cinco, Azteca siete y Azteca trece; en dos ofrecen poca o nula programación dirigida al público infantil*

*en el Canal de las Estrellas y Azteca trece. Como se observa su contenido en el Capítulo 2 del presente documento, su contenido es de los más vistos por niños y niñas, sin embargo, la oferta programática es dirigida a otros segmentos del público.*

*Es de destacar que son las señales correspondientes a las instituciones públicas en donde se observa un mayor esfuerzo por incluir barras e incluso canales completos con programación dirigida al público infantil, tal es el caso de las 5 televisoras públicas analizadas Canal 11, Canal 22, Canal 34, Canal 7 de Guadalajara y Canal 28 de Monterrey (IFT, 2014, p. 53).*

*Todo lo anterior lleva a concluir que es necesario que: Se prevean mecanismos que incentiven a los concesionarios a incluir barras programáticas dirigidas al público infantil, cuyos contenidos promuevan en su conjunto la cultura, el deporte, la conservación del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, el interés superior de la niñez, la igualdad de género y la no discriminación. Que dichas barras incorporen mayor producción nacional, para que otorguen a los radiodifundidos identidad y valores nacionales propi*os (IFT, 2014, p 54).

En lo que respecta a la televisión restringida, el estudio reveló que:

> *Del análisis realizado se destaca que al igual que en televisión radiodifundida, hay barras y canales especializados en programación dirigida al público infantil. Sin embargo, la producción nacional no tiene un peso relevante en la misma; por lo que se sugiere orientar esfuerzos a este tipo de producciones con la finalidad de que las niñas y niños puedan tener modelos a seguir y visiones del mundo cercanas a la realidad mexicana. Dichas producciones deberán privilegiar la presencia de los valores del marco jurídico aplicable, con la finalidad de alternar contenidos que promuevan la identidad nacional del público infantil mexicano con las producciones extranjeras* (IFT, 2014, p 55).

Y concluye de la misma manera que lo hace para la televisión radiodifundida, estableciendo que deberá promoverse la producción de programas nacionales que proyecten los valores de los mexicanos.

Como se puede observar en este estudio, que nos sirvió como ejemplo para advertir que la medición de audiencias no sólo es utilizada con fines comerciales o para que los anunciantes conozcan a la población a la cual dirigir su publicidad, los análisis de audiencias ofrecen un sinfín de datos con los que es factible la concreción de políticas públicas, la verificación de la aplicación de una norma o para asegurarse que se respete el derecho de acceso a la información.

Las audiencias de los medios de comunicación interna tienen las características de ser no muy variables, cautivas y unidas por el objetivo común de lograr los propósitos de la organización; no obstante, es importante conocerla, saber en dónde está ubicada físicamente, qué piensa de la organización y qué se puede hacer para mejorar su entorno.

Como en los públicos de los medios masivos de comunicación, la audiencia de la comunicación interna debería influir en los recursos que utiliza la institución para informar a sus trabajadores; no obstante, en la mayoría de las ocasiones no sucede así, la instrumentación de medios y los mensajes que se emiten son una decisión unilateral de la dirección de la institución o, en caso de que se haya designado a un titular del área, por el encargado de administrar la información, sin considerar los gustos y necesidades de la audiencia.

# 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se ha planteado el análisis de los medios de comunicación masiva en la ciudad de Chihuahua en busca de referencias, positivas o negativas, que aquéllos emitan con relación a los asuntos referidos a aspectos de carácter interno que pudieran afectar el clima laboral al interior del gobierno local.

Considero prudente hacer una consideración previa la presentación de los datos obtenidos.

Por cuestiones del tiempo en que se llevó a cabo la presente investigación abarcó el último año de una administración gubernamental y el primero de la siguiente. En Chihuahua, los periodos de gobierno local tienen una duración de seis años, por única ocasión el titular del Poder Ejecutivo lo presidirá solo cinco años de 2016 al 2021. El cambio de gobierno se realiza por mandato de Ley el 4 de octubre de cada seis años; en octubre del 2016 se dio el arribo de un gobernador proveniente de partido político opositor al gobernante anterior. Ese cambio en la Administración justifica las dificultades que se tuvieron para conseguir información oficial de años anteriores pues ya no se encuentra ni en páginas de internet ni se conserva en las oficinas administrativas pues fue enviada al archivo muerto.

De la misma forma, es la razón por la que algunas de las acciones de la Administración aún están en proceso de definición o modificación para su implementación.

Por otra parte, desde la campaña, el gobernador actual manifestó, que en su opinión, los medios de comunicación estaban pagados por el gobierno en turno y, por lo tanto, eran inequitativos en su cobertura de las actividades de los candidatos; además, señaló que en múltiples ocasiones los comentarios eran en contra de los candidatos provenientes de signos políticos adversos al Partido Revolucionario Institucional (PRI) de dónde provenía el entonces gobernador.

El gobernador actual, quien milita en el Partido Acción Nacional (PAN) pero que

al postularse para este cargo lo hizo en alianza con fuerzas de la izquierda mexicana, había sido periodista desde muy joven; escritor de columnas periodística y como legislador impulsor de leyes y reglamentos en favor de los comunicadores, el mandatario estatal conoce la forma en que se trabaja en los medios y es amigo de muchos periodistas, no solo en el estado de Chihuahua, sino que tiene contactos con medios de diversos estados de la República, algunos delos cuales son opositores al gobierno central.

De junio a agosto de 2016 se especuló mucho cuál sería la relación del nuevo gobierno con la prensa, en el anexo 14 se incluyó una nota de un periódico digital en el cual se hace una crónica de los motivos para esa especulación; situación que el propio gobernador en su discurso de toma de protesta pretendió clarificar al decir:

> *Un tema con el que estoy profundamente comprometido es la garantía del derecho a la información y a la libertad de expresión; en nuestro gobierno se trasparentará como nunca la relación gobierno-medios de comunicación; en campaña repetí en varias ocasiones que los periodistas gozarán de una libertad jamás experimentada y ésa es nuestra convicción y compromiso.*
>
> *Se hará lo necesario en materia legislativa para garantizar los derechos de los trabajadores de la información, sabemos sus condiciones laborales y buscaremos mejorarlas.*

> *Acabaremos con el dispendio del dinero público a los medios, vamos a racionalizar y transparentar el gasto publicitario. No habrá convenios de publicidad, sino que en función de las necesidades del gobierno y de los chihuahuenses, se contratarán los espacios que se requieran; jamás vamos a subordinar a ese gasto la línea editorial de algún medio, para comprar el halago, la complicidad o el encubrimiento. Queremos la crítica fundamentada y constructiva, la cual no únicamente agradeceremos, sino atenderemos. Pero también rechazaremos y exhibiremos el* manejo informativo malintencionado o los intentos de extorsión.
>
> *Lo que se contrate, con la disponibilidad de recursos que tengamos para ello, será destinado a la comunicación social, no se utilizará para el culto a la personalidad del gobernador o la promoción personal de algún funcionario público, de hecho propondremos al Congreso una legislación para regular la asignación de recursos públicos a los medios de comunicación, y los criterios de su ejercicio* (Discurso de toma de protesta de Javier Corral como gobernador del estado de Chihuahua, 4 de octubre de 2016).

Y éste fue solo el inicio de una relación, por decir lo menos, complicada entre la Administración estatal y muchos de los medios de comunicación no solo locales, también se han involucrado los medios nacionales.

A partir de octubre se limitaron los comunicados de prensa y la Coordinación de Comunicación Social empezó a restringir las entrevistas con el gobernador y los funcionarios de primer y segundo nivel del gobierno. La mayoría de los medios tenían contratos de publicidad con el gobierno estatal que comprendían los doce meses del 2016, aunque no en todos los casos se ejercieron en su totalidad (según se afirma en la página oficial de Comunicación Social del gobierno del estado), por lo que a partir de enero de 2017 es cuando entra a cabalidad la medida de racionalizar los contratos de publicidad con los medios de comunicación masiva.

A fin de considerar si se produjo algún cambio significativo como resultado de las medidas anteriormente comentadas, se amplió el periodo de análisis de medios al máximo que la entrega de estos resultados nos permitiera; de esta manera, se han contemplado los meses de enero a abril de 2017, para una mayor comprensión y un análisis más exhaustivo de este fenómeno comunicativo.

Desde el planteamiento inicial se encontraron tres variables para el análisis del problema a estudiar: los mensajes de los medios masivos de comunicación en la ciudad de Chihuahua, la comunicación interna y el clima laboral en el gobierno del estado de Chihuahua, este estudio se enfoca en el ambiente laboral en el que desarrollan sus labores un universo de 5,765 personas que trabajan para la Administración centralizada del Poder Ejecutivo del gobierno del estado en la

ciudad de Chihuahua, distribuidos mayoritariamente en 68 edificios de la capital del estado.

## 7.1 Los medios masivos de comunicación en la ciudad de Chihuahua

Con referencia a los medios masivos de comunicación con influencia en la ciudad de Chihuahua, tenemos marcadamente la presencia de prensa escrita, periódicos digitales y radio locales y de la televisión con señal nacional y un canal local.

Por lo que se refiere la prensa impresa, circulan cinco periódicos diarios y un semanario, los seis originarios de la ciudad de Chihuahua; además de varios periódicos de circulación nacional que en realidad poco o nada reflejan el acontecer local.

En 2007 Mancinas aseguraba que “Chihuahua es una ciudad de pocos lectores” (p. 64) situación que sigue siendo una realidad hoy en día.

*El Heraldo de Chihuahua* es el periódico que tiene más tiempo; fundado en 1927, en el anexo 15 se encuentra la portada de uno de los primeros ejemplares, en julio de este año celebra 90 años de ser una tradición en la capital del estado. Es el periódico con mayor tiraje y por lo tanto es el líder en circulación. Se considera que su columna política “Ráfagas” es una de las más leídas en la

ciudad y por lo tanto una de las más influyentes. Es tan señalada la supremacía de este periódico que fue galardonado como “El mejor de mi ciudad en 2016” por la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Chihuahua (Canaco Servitur); este premio se entrega a quien consigue la mayor cantidad de votos en una encuesta, que considera 44 categorías de diversos rubros de negocios, realizada por Canaco entre la población en general; *El Heraldo de Chihuahua* fue considerado el mejor del 2016 en la categoría de periódicos.

Para este trabajo se revisaron las notas periodísticas y las columnas de opinión que se publicaron entre diciembre de 2015 a abril de 2016 encontrando que no hay prácticamente ninguna referencia a cuestiones internas de la Administración estatal; no se reportaron las actividades que se realizan para los servidores públicos, aún y cuando se enviaron los boletines de prensa respectivos, no hubo referencia a programas o acciones de capacitación o alguna acción referente en específico a las actividades internas de la Administración que no fueran directamente informadas por el gobernador del estado o por el secretario de Hacienda estatal, encargado directo al interior de la administración del recurso humano, como es el caso que sí se contempló el anuncio de incremento salarial a los trabajadores sindicalizados y la posibilidad del despido de un número importante de empleados estatales debido a un programa de reajuste financiero del Estado.

Es significativo que se encontraron tres referencias al ambiente laboral,

realizadas en la columna Ráfagas, para ilustrar lo anterior en el anexo 16 se colocó un fragmento de una de las columnas referidas, y en los tres casos se presenta como un comentario surgido de los empleados de la Administración, por lo que el periódico hizo eco de los rumores que al interior del gobierno se generan.

Otro de los periódicos que circulan en la capital del estado es *El Diario de Chihuahua*. El origen de este periódico es la fronteriza Ciudad Juárez, en donde tiene gran éxito de ventas y es considerado el periódico con mayor liderazgo, circulación e influencia en la opinión pública. De acuerdo a lo anotado en la propia página en internet de *El Diario*, en la actualidad la empresa que los edita tiene un tiraje superior a los 200 mil ejemplares diarios, sin especificar cuántos corresponden a cada periódico de esa organización (*Diario de Juárez, Diario de Chihuahua, Diario de El Paso*, entre otros).

*El Diario de Chihuahua* representa la competencia para *El Heraldo de Chihuahua;* sin embargo, en la capital del estado no ha tenido el mismo éxito que en Ciudad Juárez y no se ha posicionado en el gusto de los lectores con su estilo más crítico de presentar las noticias. Representa el segundo diario en importancia para los capitalinos.

En lo referente a las notas y columnas en las que se hace mención a las cuestiones que pudieran afectar el clima laboral en el gobierno del estado, al igual que *El Heraldo de Chihuahua*, en este periódico tampoco se considera un

tema a tratar. Se encontraron referencias a incrementos salariales y despidos; alguna alusión esporádica, hecha en una columna política, a la incomodidad e inseguridad entre los trabajadores de la Administración estatal debido al cambio de gobierno, pero nada más.

El periódico *El Pueblo* es una publicación diaria, surgida a partir de un periódico digital del cual es su versión impresa. Se replica la información y análisis políticos que en el periódico digital del mismo nombre. No se encontraron referencias significativas a los temas internos de la administración estatal.

*El Heraldo de la Tarde* es un periódico vespertino, que se edita diariamente; pertenece a la misma organización editorial que publica *El Heraldo de Chihuahua.* Está prácticamente enfocado a la nota roja, no tiene columnas políticas ni sección de análisis alguno. Es un diario impreso que presenta hechos de sangre con increíble frialdad, que combina con fotos a página completa de mujeres semidesnudas. No se encontró referencia alguna a las actividades al interior del gobierno del estado, ni de las actividades en general de la Administración estatal.

El quinto de los periódicos diarios que circulan en la ciudad de Chihuahua es *El Peso.* De corte escandaloso y efectista, también su especialidad es la nota roja y no publica secciones con análisis políticos o sociales. Es uno de los periódicos de la empresa Editora Paso del Norte, que también es responsable de la edición de *El Diario de Chihuahua.* Es la competencia para *El Heraldo de la Tarde* al que

le ha restado lectores al ser El Peso un diario que contiene una mayor cantidad de imágenes en detrimento de texto. En este periódico tampoco se encontraron notas o mención alguna a las actividades internas del gobierno del estado o relacionadas con sus empleados.

El semanario *El Observador* es el único periódico en la ciudad de Chihuahua, en la actualidad, que no forma parte de un grupo. Su enfoque es más hacia el periodismo de investigación, se encuentran en sus páginas mayormente reportajes. No se detectó ninguna referencia a cuestiones internas de la Administración estatal.

## 7.2 La radio

En Chihuahua la radio tiene una gran penetración e influencia entre la comunidad en general. En la capital del estado se reporta que se escuchan 53 estaciones de radio, según informa el sitio de internet Streema, 30 en la radio tradicional y 23 en la red. De las estaciones antes mencionadas 14 están en AM y 16 en FM las más escuchadas son las que se ubican en Frecuencia Modulada. De las 53 estaciones de radio la mayoría tiene una programación enfocada en la emisión de música, con 40 estaciones dedicadas a ello; con programación informativa son 2 estaciones; 3 estaciones tienen un enfoque religioso, algunas de las estaciones no tiene especificada cuál es el tipo de programación que emiten.

Por otra parte, el Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua, 2015 auspiciado por el INEGI y el gobierno del estado, indica que en 2013 en la entidad había 84 estaciones de radio de las cuales 54 se emitían en Amplitud Modulada, 52 eran comerciales y 2 de tipo cultural; en tanto que en Frecuencia Modulada había 30 estaciones, 27 eran comerciales y 3 culturales.

Visto así, las estaciones de radio en su mayoría están enfocadas a la música, se puede advertir que hay composiciones de todo género: grupera, rock, cumbias, etc. De las emisiones de tipo informativo, una de ellas es nacional por lo que su enfoque son las notas que se producen en la capital de la República y su impacto repercute en el centro del país principalmente y en menor medida en el resto de los estados.

Entre las radiodifusoras que dedican su programación a difundir noticias o que presentan espacios de opinión destacan Antena 102.5 FM; estación perteneciente al grupo GRD, que se integra por otras cinco estaciones radiales. Al igual que *El Heraldo de Chihuahua*, *Antena 102.5 FM* recibió el premio “Lo mejor de Chihuahua 2016”, que entrega Canaco Servitur, en la categoría de estaciones de radio.

*Antena 102.5 FM* ofrece una variada programación informativa de lunes a viernes; empieza con el informativo matutino que se emite de 7 a 9 de la mañana; de 12 a 13 horas está al aire Sólo buenas noticias; de las 13 a las 14 horas se escucha Tijereteando la noticia; entre las 14:15 y las 15:30 horas se difunde el

Informativo al mediodía; para las 15:30 y hasta las 16:30 se presenta el programa de crítica No le cambie; entre las 16:30 y las 17 horas es el turno de las noticias deportivas con la emisión de Antena Deportiva; de 18 a19 se difunde el programa Palabra propia; para las 19 horas está al aire Aserto radio que concluye a las 20 horas para dar paso hasta las 21 horas al programa Contraste. Los sábados y domingos la programación está compuesta básicamente por espacios musicales; únicamente los sábados de 7:30 a 8:30 se emite el programa Mesa de reporteros, de 16 a 17 se escuchan Los Editorialista y de 22 a las 00 horas se programa Lo mejor de no le cambie.

Precisamente este programa No le cambie es el que se considera el más influyente en su tipo en la radio en Chihuahua. Es un programa de crítica política en el cual se invita a personalidades de la política y del gobierno para entrevistarles acerca de los temas del momento. No le cambie es conducido por el periodista Juan Enrique López, quien define a su programa como jocoserio, al considerar que los tópicos son tratados a profundidad, pero buscando que no se hagan pesados para el radioescucha y así, cualquiera que sea su punto de vista, el público pueda participar y emitir una opinión al respecto; en diciembre del 2016, este programa cumplió 15 años de estar al aire, considerándose al día de hoy una de las emisiones con más presencia en la radio.

Por otra parte, Radio Universidad es una estación bien posicionada entre la población chihuahuense; presenta dos espacios informativos, de 7 a 9 el titulado

Campus RU y de 14:30 a 15:30 se escucha el Informativo RU. Radio Universidad es una de las pocas estaciones de radio que tienen un perfil cultural en el norte de México, su programación es variada con una fuerte tendencia hacia el tratamiento de temas científicos y relacionados a la cultura.

Al hacer un análisis de los programas de noticias y de opinión pública en la radio en Chihuahua en las dos emisoras señaladas anteriormente, se encontró que no han dedicado espacio para comentarios que tuvieran relación directa con las cuestiones internas del gobierno del estado; únicamente hubo señalamientos relacionados a los incrementos salariales y fue en el sentido de una entrevista que concediera el gobernador del estado en turno refiriéndose específicamente a esa situación con motivo del Día del Trabajo.

Adicionalmente, habría que agregar que los horarios y las condiciones para escuchar radio no son propicias para los servidores públicos; no hay equipos de radio en las oficinas ya que está prohibido escuchar radio en horarios laborales, que por lo regular son de 9 a 15 horas y las computadoras oficiales tienen bloqueadas las estaciones de radio en internet, excepto en la Coordinación de Comunicación Social. Así que, la influencia que estos programas pueden tener entre quienes trabajan en el gobierno estatal es prácticamente nula, ya que los servidores públicos no escuchan los programas de radio que contienen análisis informativos pues éstos se emiten en el horario laboral.

## 7.3 La televisión

En cuanto a la televisión, en Chihuahua la presencia de televisoras locales es escasa, las cadenas nacionales llenan el espacio televisivo y la producción de programación local es casi inexistente.

Los programas de producción local son promovidos sobre todo por la televisión de paga, en la cual la audiencia prefiere mayoritariamente las realizaciones nacionales o de otros países. No obstante, habrá que destacar que dos canales de televisión abierta que está integrados a los grupos Televisa y TV Azteca presentan producciones locales preferentemente espacios de noticias, programas de revista y de entrevistas.

En general en la capital del estado se puede seguir la señal de canal las estrellas, Canal 5 y Galavisión, todas originadas en el centro del país y pertenecientes al grupo Televisa; en cuanto a TV Azteca, se cuenta con la señal de Azteca 13 - una emisión con el horario de la Ciudad de México (una hora antes que Chihuahua) y otra con el huso horario del estado- y Azteca 7. Adicionalmente, en Chihuahua se recibe la imagen del Canal 11 del Politécnico, así como su correspondiente 11 niños.

La oferta televisiva abierta se amplió recientemente gracias a que la reforma en Telecomunicaciones que se implementó en el país abrió la posibilidad de que una nueva compañía interviniera en televisión a fin de romper el duopolio

televisivo que tan marcadamente se había concretado en México. Por ello, incursiona en las pantallas mexicanas el proyecto del Grupo Imagen, denominando al nuevo canal Imagen televisión.

A nivel local se ubica el esfuerzo realizado por el empresario Sergio Valles al encabezar al Canal 28 de televisión que ofrece una programación combinada entre producciones locales con programas de corte nacional e internacional.

En lo que toca a las producciones locales se presenta *Abc noticias*, dirigido por el propio Sergio Valles de lunes a viernes a las 20 horas; *Avance legislativo* es el programa que se emite los lunes a las 22 horas, con repetición los sábados a las 18 horas; el programa *Expectativa noticias* sale al aire de lunes a viernes a las 14 horas dirigido por el periodista Hugo Valles; *Poder Ciudadano*, programa presentado por Juan Pablo Tello se difunde de lunes a viernes a las 13 horas; y martes y jueves a las 22 horas Víctor Hugo Valles dirige *Encuentro*, un programas de análisis y trayectorias.

Por supuesto que la emisión más seguida en Canal 28 es el noticiero estelar, *Abc noticias*, dirigido por el dueño del canal, programa de noticias que fue identificado como el principal medio opositor al gobernador anterior, presentando reportajes que mostraban su “fortuna inexplicable”, acciones controvertidas y una postura siempre crítica frente a las acciones de la administración 2010-2016. De hecho se le señala como uno de los medios de comunicación que abiertamente apoyaron al actual gobernador cuando era candidato.

Se le ha cuestionado su postura y el contenido de sus emisiones pues se asegura que la concesión que le permite mantenerse al aire no le autoriza a manejar publicidad y sus fines y programación deberá ser exclusivamente para la educación y la promoción cultural.

Queda para otro análisis, más detallado y profundo, el hecho de que con el propósito de mejorar las señales de televisión y que se tenga una mejor imagen, además de actualizarse y estar a la vanguardia tecnológica, en México se programó el apagón analógico de la televisión abierta para diciembre de 2015. Mediante una intensa campaña se informó a la población que se terminaba la televisión analógica y se iniciaba la era de la televisión digital y le advertía la forma en que era necesario prepararse para evitar quedarse sin señal de televisión.

No obstante los avisos y que el gobierno federal distribuyó en forma gratuita una importante cantidad de televisores entre los adultos mayores y personas de escasos recursos económicos, un porcentaje importante de familias no pudieron hacer el cambio de su aparato televisor o adquirir la antena que les permitía incorporarse a la televisión en HD. En Chihuahua, sólo el Canal 28 no migró, por lo que se convirtió en la única posibilidad de ver televisión para un importante número de chihuahuenses. Con esto la popularidad del canal se incrementó y su director y dueño, Sergio Valles, vio incrementarse la audiencia de su programa noticioso.

Pese a esto, los chihuahuenses, muy afectos a la televisión, no tienen gran predilección por la televisión local y siguen situando a las cadenas nacionales, marcadamente Televisa y Televisión Azteca, como las de mayor audiencia en la ciudad.

En cuanto al noticiero estelar de Canal 28, *Abc noticias*, aun y cuando presentó una postura dura y crítica frente al gobierno del estado durante el periodo de 2010 al 2016, con énfasis en los recientes 2015 y 2016, no dio importancia a la difusión de las noticias que tuvieran relación con las cuestiones inherentes al personal que trabaja para el gobierno del estado.

## 7.4 Periódicos digitales

La novedad, pero sobre todo, la rapidez en la expansión de los periódicos digitales no ha permitido que se evalúe, por lo menos en México, con amplitud la influencia que éstos tienen en la actualidad en la población. Chihuahua es uno de los estados, dentro de la república Mexicana, que primero se incorpora a la ola de los periódicos digitales. Esto es asegurado por Zermeño Muñoz (2007) quien reporta que:

> *Tiempo la noticia digital, surge a la red el 10 de marzo de 1998. Es el primer periódico en América Latina con concepto exclusivamente digital e información en tiempo real* (p.175).

En la capital del estado hay una gran cantidad de periódicos digitales, se presentan principalmente de noticias en general, pero los hay que se enfocan en diversos temas: resúmenes de noticias, con información de eventos y notas de cultura, recopilaciones de columnas de opinión, etc.

*El Ágora* reporta que, originados en el estado de Chihuahua, hay 279 sitios con periódicos digitales. La gran mayoría de los periódicos reproducen las mismas notas por lo que éstas se repiten a tal grado que después de leer los de mayor audiencia, parece innecesario seguir en la búsqueda de novedades noticiosas ya que en todos se leerá lo mismo, en muy pocas con pequeñas variaciones en la redacción o cortado a la mitad el boletín informativo.

Entre la prensa digital con mayor audiencia encontramos a *tiempo.com,* como ya se dijo el primer periódico digital que en Chihuahua desplegaba información en tiempo real. Se trata de un periódico que considera todo tipo de información, desde política, pasando por los deportes, la cultura, los eventos sociales y el espectáculo. Por el hecho de que poco a poco se ha ido volcando hacia la información de corte policiaco, *tiempo.com* ha estado perdiendo audiencia.

Su principal columna de análisis político se titula *Cronos* y en ella se define la línea editorial del periódico. *tiempo.com* publicó notas periodísticas relacionadas con el ambiente laboral al interior del gobierno del estado únicamente cuando éstas fueron declaraciones del gobernador, los funcionarios de primer nivel o boletines de prensa. No se atendieron los eventos en los que participaron los

empleados estatales si no había presencia de alguna autoridad.

Un tema que se trató en los años que se revisaron fue el incremento salarial que anualmente se entrega a los trabajadores del gobierno local:


Fuente: tiempo.com publicado el 1 de Mayo de 2016

26°C 13 km/h Hoy 31°|15° Mañana 31°|14° Más »

tiempo la noticia digital

LOCAL NACIONAL OPINIÓN CRONOS ESPECTÁCULOS DEPORTES EXTRA + TEMA

Inicio / Noticias / Local

# Alistan homologación de sueldos en Gobierno

*La Secretaría de Hacienda homologaría a partir de la próxima quincena el esquema de salarios y compensaciones para evitar la disparidad puesto-sueldo y solo paguen lo que dicta el tabulador salarial.*

Por: Pedro Fierro S.
MIÉRCOLES 26 DE OCTUBRE DE 2016
13:38

Fuente: tiempo.com publicado 26 de octubre de 2016

31°C 33 km/h Hoy M 31° | 14° 30

tiempo

LOCAL NACIONAL OPINIÓN CRÓNOS ESPECTÁCULOS DEPORTES

Inicio / Noticias / Local

## No tenemos con qué: Corral para la quincena del 30

*Javier Corral, gobernador de Chihuahua recordó de nueva cuenta la situación financiera del estado y que la situación es grave, ya que no hay con qué para saldar la nómina del 30 de noviembre.*

— Por: Pedro Fierro S.
— JUEVES 24 DE NOVIEMBRE DE 2016
— 11:36

Chihuahua | Javier Corral

Durante su discurso por el Día Internacional de la Violencia contra las Mujeres, Corral expresó que el gobierno estatal está en quiebra y que son de dominio público diferentes irregularidades de la anterior administración.

"Saben de la bancarrota en que nos dejaron el gobierno y que ahora, en este momento no todavía si vamos a tener con qué salir para la nómina del próximo 30 de noviembre", dijo.

Aunque no de manera grave como el ICHISAL, varias dependencias de gobierno están en situación crítica y tendrán dificultades para pagar la nómina, informó Arturo Fuentes, secretario de Hacienda.

En entrevista que concedió en Casa Chihuahua, Fuentes Vélez mencionó que el Instituto Chihuahuense de la Salud es el organismo con la situación más crítica en materia financiera, ya que gastaron el presupuesto de 1 año en tan sólo 9 meses, por lo que están en maniobras para poder cumplir con el pago al personal.

Fuente: tiempo.com.mx publicado el 24 de noviembre de 2016


Fuente: tiempo.com publicado 6 de abril de 2017

En la columna *Cronos* no se encontraron comentarios acerca de las actividades de los servidores públicos; y aunque los temas que ahí se tratan son de política

y las actividades del gobierno, no se hicieron eco de lo que sucede al interior de la Administración estatal.

Otro periódico digital que es muy buscado es *laopción.com.mx.* Se trata de un diario digital que informa de todo tipo de temas; fundado en 2006 se ha consolidado entre los internautas porque ofrece notas cortas, de muy variados tópicos y publica columnas de personajes muy conocidos en el ámbito de la política.

Presenta columnas de figuras públicas, en su mayoría relacionadas con los distintos partidos políticos que tienen presencia en Chihuahua; aunque con una notoria inclinación hacia el Partido Revolucionario Institucional.

Así, publica la columna *Expresso doble* del periodista Rubén Maldonado; *Está bien pero está mal*, escrita por León Reyes Castro; la columna sin título de Luis Villegas Montes, en la cual el escritor hace reseña de los libros que va leyendo y cuenta sus experiencias personales que en muchas ocasiones intercala con comentarios acerca de política; también pública columnas de Carlos Jaramillo Vela y Bernardo Cerdeira; Cruz Pérez Cuellar y Carlos González, todos con un perfil distinto con lo que se garantiza la diversidad de los temas a tratar.

La principal columna de este periódico digital es *La Fuente*, en la cual se marca la línea editorial del periódico; recientemente se le agregó la versión de *La Fuente Móvil* mediante la cual se van actualizando los breves comentarios que componen la columna completa. Durante el 2016 se publicaba con mayor

frecuencia *Mi pódium*, otra de las columnas del director de *laopcion*; pero su publicación se ha vuelto esporádica.

Las notas y referencias que acerca de las actividades de los trabajadores del gobierno estatal se publican en *laopcion* son realmente escasas y se trata únicamente de comunicados de prensa o declaraciones del gobernador del estado o de los funcionarios de primer nivel.

La Opción de Chihuahua

**Mejora el Gobierno del Estado prestaciones de servidores públicos**

Chihuahua.- Con motivo del Día Internacional del Trabajo, el Gobernador del Estado, César Duarte Jáquez, acompañó en una comida a los trabajadores del Sindicato al Servicio de Gobierno del Estado, donde anunció y confirmó los acuerdos alcanzados dentro de las negociaciones del pliego petitorio

En el salón Rnos Altos, acompañado por la coordinadora de asesores del STSGE, Xóchitl Reyes Castro y la secretaria general del sindicato, Mary Gómez Villalobos, el Mandatario Estatal, llevó a cabo la firma protocolaria del pliego petitorio

"Sé que con firmeza lograremos darle a Chihuahua rumbo hacia el progreso y la tranquilidad, pero también tengo la convicción de que es un trabajo de equipo. Que encabezo un gran equipo que trabaja por la grandeza de Chihuahua. Servidores públicos con la camiseta muy bien puesta, que saben que tienen el rumbo cierto y un mando firme, decidido, para llegar a buen puerto". Enfatizó al exhortar a los trabajadores a redoblar ese esfuerzo y a creer en Chihuahua. A trabajar con más ahínco sabiendo que van por buen sendero.

Durante su discurso, destacó la convivenda madura en la que los trabajadores del gobierno han logrado crear un ambiente óptimo a favor de las instituciones y el fortalecimiento de las mismas en Chihuahua. Informó que con un esfuerzo del Gobierno y con una posición responsable y seria del sindicato, a favor del interés de avanzar a favor de los trabajadores y sus familias.

Al señalar que a los trabajadores del STSGE les fue otorgado un incremento salarial del 5% retroactivo al primero de enero. Se han negociado además diversas prestaciones y se han incrementado a quienes menos ganan. Destacó que se otorgó un aumento del 8% al bono de despensa; 11% al bono del transporte; se otorgará un incremento de acuerdo a los años laborados, así como un estímulo por el quinquenio, denominado escalafón económico del .5 al 1.5% de incremento; 8% de incremento en el estímulo para becas escolares; aumento de la ayuda para útiles escolares en un 25%.

La ayuda para gastos funerarios se aumentó en un 100% y el bono de protección a la familia en un 40%. A partir de este año los trabajadores sindicalizados cuentan con una prestación denominada Bono de Participadón, consistente en 750 pesos que se entregan en el mes de marzo. En los hechos, dijo, estamos demostrando que queremos reconocer su esfuerzo y por ello se incrementó el bono para el servidor público sindicalizado en un 19%. Además, se acordó otorgar un incremento al bono de fin de año de 2 días de sueldo, para quedar en un total de 28 días.

Este esfuerzo se lleva a cabo con la certeza de que la justicia debe ser retribuible y reconocerles su gran esfuerzo y trabajo, por lo que se comprometen 159 millones 329 mil pesos del presupuesto. Indicó que seguirá en la línea de la capacitación y el mejoramiento de instalaciones.

La secretaria general del sindicato, María de la Luz Gómez Villalobos, señaló que la presencia del gobernador en esta comida, es prueba de la alianza estratégica construida entre la organización y la administración. Alianza que representa la vanguardia del movimiento obrero en México, para que sea la ciudadanía quien reciba los beneficios de un servicio público estatal de calidad y con sentido humano. Afirmó que como nunca antes, se ha iniciado un sexenio en una extraordinaria y sólida relación entre el sindicato y su contra parte patronal, el Gobierno del Estado y sus tres poderes; asimismo, expresó a nombre de los trabajadores, su satisfacción y agradecimiento por el respaldo y solidaridad mostrados en la firma de las nuevas condiciones de trabajo.

Reportero: Redacción SD

Fuente: laopcion publicado el 1 de Mayo de 2016

La Opción de Chihuahua

PRECIO DE GASOLINA: $ 15.94 MAGNA | $ 17.90 PREMIUM | $ 17.07 DIESEL

DOLAR: $ 18.00 COMPRA | $ 19.20 VENTA

PORTADA LOCAL POLICIAL EMPRESARIAL REGIONAL ESPECTÁCULOS NACIÓN CANCHA MÁS

LOCAL

# Colocan código de ética en oficinas públicas

JUEVES 12 DE ENERO 2017 8:00 AM

Antes colocaban cuadro con la foto del gobernador

Chihuahua.- El gobernador Javier Corral colocó el Código de Ética del Gobierno del Estado que a partir de este día estará en todas las oficinas públicas, en el sitio que anteriormente ocupó la fotografía del gobernante en turno.

Ahora, en lugar del mandatario se mostrarán ahí, el conjunto de principios y valores que regirán el comportamiento de quienes integran la administración 2016-2021.

"Hay un sentido ético de sustituir esos cuadros por códigos, hay que acabar con el culto a la personalidad, con la constante promoción de la

LA FUENTE

*Aterrorizan retenes en la sierra *Carlos Fierro va por los 6 mil *Enrique Ochoa viene el sábado *El Ché Granados se deja caer

EJECUTÓMETRO

Estado 1067
Chihuahua 273
Juárez 435

OPINIÓN

El cambio que ni Peña Nieto puede parar

Por Cruz Pérez Cuellar En las próximas elecciones del Estado de México nuestro país denotará un cambio sustancial que nos obliga ahora establecer algunas advertencias, que con el tiempo cobrarán sentido, sobretodo por la amenaza latente de una...

EL DÍA NOTA A NOTA

20:57 - Dice si México a Leonardo DiCaprio

20:48 - Pronostican un martes con vientos de hasta 60 km/h

Fuente: laopción.com.mx publicado el 12 de enero de 2017

Otro de los periódicos digitales que tiene una gran audiencia es *omnia.com.* Periódico que se define como independiente, que se especializa en noticias del quehacer político, económico y social, principalmente del estado de Chihuahua.

A partir de la aparición del periódico digital hubo una edición impresa que empezó siendo distribuida en forma gratuita en las tiendas de conveniencia de la ciudad, pero en poco ya tiempo era vendido. Poco después, en una alianza con otros medios, aparece una versión impresa que tiene similares notas y estilo de redacción parecido al de *omnia.com* pero que se titulaba *Crónica*; la portada del impreso se publicitaba en la página del diario digital.

*Crónica* se distribuía gratuitamente en algunas oficinas del gobierno del estado, aunque en tiendas de conveniencia se vendían los ejemplares; *Crónica* deja de imprimirse de improviso en septiembre de 2017 sin dar una explicación de su desaparición.

La columna más importante de omnia.com se titula *tips en cascada* y se trata de breves comentarios de temas políticos y económicos; otra columna es *Bombillo rojo* escrita por el periodista Federico Guevara que trata principalmente temas de política; *Las cosas tal como son* es la columna de Alejandro Leyva Martínez que también se refiere a temas de política local; y *Una reflexión personal* escrita por Luis Villegas Montes en la que delibera

acerca de los problemas que más aquejan a la comunidad.

Las únicas notas que se encontraron con referencia a los temas que afectan al clima interno del gobierno del estado son las que se emitieron mediante comunicado de prensa o por declaraciones de los funcionarios de primer nivel y básicamente tienen relación con los incrementos salariales y despidos de trabajadores.

Omnia - Proyecta Hacienda despido de burócratas

Proyecta Hacienda despido de burócratas

Compartir (http://twitter.com/home?status=Proyecta Hacienda despido de burócratas

Por : Roberto Álvarez
05-Ago-2015 13:03 - El secretario de Hacienda Estatal, Mario Herrera Corral reconoció que en el presupuesto Base Cero se aproxima un ajuste en los gastos corrientes de todas las dependencias del Gobierno del Estado y esto podría llevar incluso a despidos de burócratas aunque no quizo abundar mucho en ese tema.

(http://www.facebook.com/sharer.php?u=http://www.omnia.com.mx/noticias/proyecta-hacienda-despido-de-burocratas/#.Proyecta Hacienda despido de burócratas

Sin embargo Herrera Corral indicó que el Gobierno Federal ya está analizando aproximadamente 900 programas que pudieran eliminarse en su totalidad o bien ajustarse según las condiciones en que se impacte en cada Estado.

El secretario de Hacienda resaltó que la intención del Presupuesto Base Cero es ajustar los gastos de las dependencias y que esto pudiera generar algunos despidos, en vez de aumentar o generar impuestos lo que impactaría de manera negativa en la economía de todos los chihuahuenses.

Será para el 8 de septiembre cuando el Presupuesto de Egresos de la Federación esté listo y en el caso de Chihuahua deberá estar preparado a más tardar el 30 de noviembre.

"Desde que inició la actual administración del Gobernador, Duarte siempre hemos sido muy cuidadosos del erario público, y este año no será la excepcion, se debe de cuidar sobre todo el uso de los recursos y que no exista duplicidad en nada".

Al ser cuestionado si esto era un reflejo claro de que existe una fuerte crisis económica en todo el país, solo se limitó a declarar que se debe a la caída del precio del petróleo.

Fuente: omnia.com.mx publicado el 5 de agosto de 2015

OMNIA : Firma y confirma gobernador beneficios para STSGE

# Firma y confirma gobernador beneficios para STSGE

Por: Flora Isela Chacon

Mientras el aumento al salario mínimo fue de apenas cuatro por ciento, para los trabajadores de Gobierno del estado fue de cinco por ciento retroactivo, más un ocho por ciento al bono de despensa, un once % al del transporte, ocho % al de becas académicas y de hasta 25 % para útiles escolares.

La celebración del Día del Trabajo no podía ser mejor para los integrantes del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado, quienes con sumo beneplácito recibieron este mediodía al gobernador del estado César Duarte, quien habría de firmar ahí los acuerdos alcanzados dentro de las negociaciones del pliego petitorio

Además, se destacó que se otorgará un incremento de acuerdo a los años laborados, así como un estímulo por el quinquenio, denominado escalafón económico del .5 al 1.5% de incremento.

La ayuda para gastos funerarios se aumentó en un 100% y el bono de protección a la familia en un 40%; y a partir de este año los trabajadores sindicalizados cuentan con una prestación denominada Bono de Participación, consistente en 750 pesos que se entregan cada marzo.

En los hechos, dijo el gobernador, "estamos demostrando que queremos reconocer su esfuerzo y por ello se incrementó el bono para el servidor público sindicalizado en un 19%. Además, se acordó otorgar un incremento al bono de fin de año de dos días de sueldo, para quedar en un total de 28 días".

"Este esfuerzo se lleva a cabo con la certeza de que la justicia debe ser retribuible y reconocerles su gran esfuerzo y trabajo, por lo que se comprometen 159 millones 329 mil pesos del presupuesto", aseguró, además de adelantar que seguirá en la línea de la capacitación y el mejoramiento de instalaciones.

Acompañado por la coordinadora de asesores del STSGE, Xóchitl Reyes Castro y la secretaria general del sindicato, Mary Gómez Villalobos, en el salón Pinos Altos, el mandatario se dijo convencido de que "con firmeza lograremos darle a Chihuahua rumbo hacia el progreso y la tranquilidad, pero también tengo la convicción de que es un trabajo de equipo: servidores públicos con la camiseta muy bien puesta, que saben que tienen el rumbo cierto y un mando firme, decidido, para llegar a buen puerto".

Fuente: omnia.com.mx publicado el 1 de Mayo de 2016

El primer periódico digital en el estado de Chihuahua que incluyó audio y video en la presentación de las noticias fue elpueblo.com; se origina de la capital del estado de dónde se extiende a las ciudades con más población.

Este periódico digital nace el 15 de septiembre de 2002 y tiene la misión de "brindar la mayor información con un enfoque objetivo, que trascienda y fomente los valores universales del hombre" y la visión de "ser el periódico de Internet con mayor éxito en el mundo" como lo expresa en su en la sección titulada "Nosotros".

De acuerdo con lo que asegura Zermeño Muñoz en 2007 era *El pueblo.com, el más visitado, según webstats 4U*, y más adelante se afirma que, en el año que referimos, se informaban por este medio digital *al menos 42 mil personas diarias* (Zermeño Muñoz, 2007, p. 177).

Los directivos de elpueblo.com aseguran que son objetivos en cuanto a la forma en que publican la información; es de destacar que el director de este medio, Ildefonso Chávez Olveda, inició el 2 de diciembre de 2013 una huelga de hambre enfrente del Palacio de Gobierno de Chihuahua, sede del Poder Ejecutivo estatal en protesta porque afirmó que había represión del gobernador del estado, entonces César Duarte Jáquez, contra los medios digitales e impresos que el periodista dirigía, debido principalmente a que habían publicado que la Administración estatal había incrementado la deuda pública y que, en ese entonces, el adeudo ascendía a 35 mil millones de pesos, además

de que a su empresa de medios le debían 6 millones de pesos por concepto de publicidad.

La huelga del periodista duró 42 días; el 17 de enero de 2014 es internado en un hospital para atenderle un cuadro de gastritis y deshidratación y ya no regresó al parque en donde había estado protestando pacíficamente, las notas de esas fechas no refieren que se le hubiera pagado la cantidad que pedía por la publicidad que había aparecido del gobierno estatal en los periódicos El pueblo impreso y digital.

La columna principal de elpueblo.com se titula "*en la mira"* y son breves comentarios con la visión personal del editorialista acerca de uno o dos temas referentes a situaciones que estén en la opinión pública; generalmente trata de política y el actuar del gobierno local. Carlos Jaramillo publica *"la columna*" que trata temas de relevancia en el ámbito estatal, normalmente un solo tema por entrega; Sergio Armando Castillo es el encargado de escribir una columna de tinte político que no lleva nombre definido, sino que adquiere la denominación del propio texto publicado; finalmente se agrega una sección de editorialista invitado en dónde no hay regularidad en quién firma el editorial ni el espacio que ocupa en el periódico o la fechas de aparición.

Por lo que se refiere al tema de esta investigación no se encontró un número relevante de notas acerca de las actividades de los servidores públicos o de las acciones que contribuyan a modificar el clima laboral al interior del gobierno

estatal.

El Pueblo - Periodico principal - La noticia como es. Página 1 de 2

elpueblo.com
la noticia como es
Periódico digital
(614) 410 30 06 comentarios@elpueblo

Portada | Periódicos | Noticias | Farándula | Servicios | Gráfico | Ed

## Prevalece en Gobierno discriminación laboral

**Chihuahua.- Solo un 3.6 % de los puestos públicos, ya sean directivos o de coordinación general en la actual administración estatal, son ocupados por mujeres, en tanto que el resto son varones, arrojó un estudio realizado por el Instituto Chihuahuense de la Mujer.**

Lo anterior como parte de una investigación para conocer las brechas laborales entre hombres y mujeres en la administración pública, y donde se revela que a pesar de que la mayor parte de los empleados del servicio público son mujeres, ocupan sin embargo puestos medios hacia abajo.

De acuerdo al documento, las mujeres que laboran en Gobierno del Estado ganan menos que los hombres, pero no porque les paguen menos con puestos iguales sino porque no ocupan puestos de alto nivel en la misma proporción que los hombres.

Los puestos en los que la presencia de las mujeres predominan son los de atención en cajas y ventanillas al público y de captura de datos, seguidos por los administrativos, los secretariales y los especiales, es decir, relacionados con el área de salud.

Estos indicadores se generaron de manera específica por vía de una investigación de datos realizada por el Instituto Chihuahuense de la Mujer, acompañada de investigación de campo directa con trabajadores de Gobierno del Estado de Chihuahua.

Finalmente otro de los indicadores que más llama la atención es que existe una importante diferencia entre el nivel educativo de mujeres y hombres en Gobierno del Estado.

Es notorio que en el caso de los hombres es mayor el porcentaje de profesionistas, mientras que en el caso de las mujeres, superan a los hombres en carrera comercial, y en secundaria. De ahí que más mujeres ocupen puestos que no son ejecutivos.

Autor: **Carlos Hernández**

Imprime este Artículo | Recomienda este Artículo

Fuente: elpueblo.com publicado el 4 de enero de 2016

Es claro que hubo otros periódicos digitales que de manera esporádica y sin que otras publicaciones replicaran el tema, publicaron notas acerca del tema

que tratamos, dos ejemplos de ello son:

Entre Lineas. Página 1 de 1

## El 5 % de las mujeres en Gobierno del Estado han sufrido acos sexual

Con datos de un estudio realizado por el Instituto Chihuahuense de la Mujer se evidenció que las mujeres no ocupan puestos superiores en Gobierno el Estado, posicioná en puestos medios hacia abajo.

En este caso se realizó una investigación específica que incluyó datos directos de las secretarías que conforman la estructura de Gobierno del Estado, así como la encue: directa a más de 1000 empleados de todos los niveles en diversos departamentos.

Son las mujeres las que comentan que tienen obstáculos para lograr ascensos, mientras que los hombres perciben lo mismo en el 0% de los casos

El 5 por ciento de las mujeres en Gobierno del Estado comentan que han recibido acoso sexual.

Más mujeres dejan a sus hijos al cuidado de los abuelos, mientras que más hombres al cargo de la pareja

Las mujeres empleadas de la administración pública perciben en mayor medida que en el futuro seguirán en el mismo puesto, mientras que los hombres prevén una movil

Fuente: entrelineas.com.mx publicado el 3 de enero de 2015

Amargo 2017 Para 3 Mil Burócratas Serán Despedidos | lajiribilla.com.mx Página 1 de 2

La Jiribilla
Vamos a barrer con TODOS

PORTADA LOCAL DEPORTES COSAS RARAS ESPECTÁCULOS LA JIRIGRILLA HEMEROTECA CONTACTO

Chihuahua, Chih. Lunes 26 de Diciembre del 2016 Dólar Venta: $21.00 Compra: $20.30

8 Columnas

## Amargo 2017 Para 3 Mil Burócratas Serán Despedidos

26 de diciembre de 2016. El anunció lo hace el Gobierno de Javier Corral.

El anunció que viene un recorte del 15% en el personal que trabaja para Gobierno del Estado, implica que al iniciar el próximo 2017 poco más de tres mil burócratas serán despedidos, ya que esa es una de las medidas que se pondrán en marcha para lograr ahorros por parte de la administración de Javier Corral Jurado.

Según lo señala el presupuesto de egresos del Gobierno del Estado, para el año entrante la administración estatal requiere generar ahorros para que el déficit presupuestal sea menor a los tres mil millones de pesos y una de las primeras medidas será el despedir personal en todas las dependencias.

Cabe señalar que muchos burócratas estatales tienen contratos de trabajo que vencen al acabar el año, de tal forma que incluso el gobierno de Javier Corral se puede "ahorrar" el pago de liquidaciones y compensaciones a quienes despidan.

Así pues hay que esperar a que arranque el año entrante para saber con exactitud de que tamaño será el recorte de personal en las dependencias de gobierno, pero por el momento se habla de más de tres mil los que van a perder el empleo.

La Jirigrilla
Nadie se salva...
En Tú honor frente el portal tocare...

Incrementa tus ventas con una App Móvil
CUUAPPS

Top Noticias
- Amargo 2017 Para 3 Mil Burócratas Serán Despedidos
- Walmart, Sams, Smart y Alsupér Anuncian Oferta de Nuez Para Ardillitas Americanistas
- Nicki Minaj Suple A J.Lo en Miami
- 30 Segundos Antes del Final Tigres Empata y Luego en Penales Derrota al América
- Hoy Son Los 15 de Rubí
- Amanece la Última Semana del Año a -1
- Presenta SPM calendario De "Destilichaderos" hasta el 5 de enero
- Detectan desfalco por 71.3 mdp en la JMAS de Juárez

Fuente: lajiribilla.com.mx publicado el 26 de diciembre de 2016

## 7.5 El clima laboral

Por clima laboral en una organización se entiende a las condiciones en las que se desarrolla el trabajo cotidiano; es el ambiente en que día a día se desempeñan las personas para lograr los objetivos institucionales.

Mantener un clima laboral adecuado es particularmente importante en las organizaciones públicas debido esencialmente a que se trata de instituciones de servicio a la comunidad; es decir, el gobierno no persigue un fin comercial sino el bienestar de una población, y debe asegurar que su personal entregue los bienes y servicios que ofrece presentando una buena actitud, con calidad y calidez. Adicionalmente, es incongruente que sea el gobierno el responsable de asegurar que las empresas brinden a sus trabajadores las prestaciones y condiciones mínimas para sus labores y hacia el interior esto no se cumpla.

Por supuesto que también se encuentra la otra visión que reclama las condiciones exageradas y superlativas con que pueden contar los trabajadores del Estado, situaciones como sueldo, días de vacaciones, viáticos, que son mayores si se les compara con las que disfrutan los empleados de las empresas privadas; con el adicional de que los sueldos de los servidores públicos se paga con los impuestos.

En ese sentido, se ha señalado que no todos los trabajadores del Estado gozan de sueldos altos ni de prestaciones superiores a la ley; en muchos casos el

empleado del gobierno no cuenta con condiciones de excepción con referencia a otros trabajadores y sí en cambio desarrolla sus funciones en un clima laboral de incertidumbre ya que su puesto depende de los periodos que comprende una Administración, o como el caso de los policías o agentes de vialidad que carecen a quienes, por su función, no son sujetos de créditos por la banca privada.

La responsabilidad de impulsar, mantener y medir el clima laboral son las áreas de recursos humanos de las organizaciones. Es una falacia considerar que el clima laboral comprende únicamente el sueldo (aunque sea una de las causas que inciden para mejorar o empeorar la relación entre la organización y sus empleados) o de las vacaciones; el clima laboral tiene relación con la inducción, la capacitación y la comunicación al interior de la organización.

En el gobierno del estado de Chihuahua se cuenta con una Dirección de Recursos Humanos que es la encargada del reclutamiento, selección, registro de incidencias, pagos, descuentos, entrega de apoyos y prestaciones, capacitación, eventos sociales para los trabajadores y de instrumentar herramientas generales de comunicación interna entre las dependencias estatales; por lo tanto, es el responsable de propiciar y medir el clima laboral.

Para una mejor operación, la Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección General de Administración de la Secretaría de Hacienda del gobierno estatal, se divide en tres departamentos a saber: Departamento de Personal que se encarga del pago de sueldos; controlar y administrar el

expediente personal de cada empleado; entregar los apoyos derivados de las prestaciones laborales alcanzadas por los servidores públicos, registrar las entradas y salidas y aplicar los descuentos correspondientes; y controlar los periodos de vacaciones de los empleados de la administración centralizada del Poder Ejecutivo.

El Departamento de Personal Magisterial tiene las mismas funciones que el Departamento de Personal, pero en este caso relacionadas únicamente con asuntos de los maestros del sistema estatal, quienes debido a que ocupan una parte importante del número de plazas en el gobierno estatal es necesario que se tenga personal especialmente dedicado a atender y control las situaciones laborales de este gremio.

El Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecade) es el tercer departamento de la Dirección de Recursos Humanos, encargado de las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, organización de eventos sociales para los servidores públicos y la comunicación interna. Por sus funciones, es el departamento directamente involucrado en las acciones para medir, vigilar, conservar y, en su caso, mejorar, el clima laboral al interior de las dependencias del Poder Ejecutivo estatal.

Uno de los factores que influyen en el clima laboral es proveer de la adecuada inducción al trabajo; la manera en que se prepara al nuevo empleado para que se incorpore a su puesto laboral conociendo el espacio y las acciones que su

trabajo le reclamará, le ayudará a adaptarse más rápidamente a las funciones que le encomienden. Al respecto se encontró que en el Cecade se imparte un curso de inducción al que deben acudir quienes recién se integren a la plantilla laboral; dicha sesión de inducción implica explicar a los noveles empleados la estructura organizacional de la Administración, las funciones de cada dependencia y los derechos y obligaciones de los servidores públicos.

Esas sesiones han ido disminuyendo en el tiempo que se dedica a la inducción, pues en 2009 duraban seis horas, para 2015 eran dos horas de inducción y a partir de julio de 2016 se suspendieron hasta que se tenga definida la estructura con que funcionará la Administración 2016-2021 y se cuente con Manual de Inducción respectivo.

Fue interesante descubrir que después de tres administraciones -1998-2004, 2004-2010 y 2010-2016- los manuales de inducción son prácticamente iguales en cuanto a su contenido, varían en diseño y en el material de la carpeta en que se entregan, pero no se han modificado en lo sustancial en cuanto a la información que presentan. Adicionalmente, en la sección de Derechos y obligaciones de los servidores públicos no se incluyen todas las prestaciones que tienen los servidores públicos estatales por ley y por los acuerdos que han logrado merced a los pliegos petitorios que se negocian cada año.

En la parte correspondiente a los anexos de este trabajo incluyo la portada, la bienvenida y el índice de los tres más recientes Manuales de Inducción

correspondientes a las Administraciones mencionadas, en dónde se puede constatar lo aquí mencionado.

Las prestaciones laborales que se otorgan a los empleados se consideran elementos motivacionales que fortalecen el clima laboral en una organización; en el gobierno del estado de Chihuahua los empleados tienen prestaciones superiores a la ley como 20 días de vacaciones al año, divididas en dos lapsos de 10 días, en julio y diciembre de cada año; al ingresar deberá completar los seis meses de trabajo para tener derecho vacaciones, de lo contrario tendrá que esperar hasta el siguiente periodo para tener derecho a vacaciones. Los servidores públicos además tienen derecho a becas de estudios, se les brindan apoyos para guarderías -las madres únicamente, esta ayuda no se otorga a los padres-, una cantidad extra de su sueldo para despensa y otra para transporte, (esta prestación es dependiendo del nivel del puesto, únicamente se otorga del sexto nivel hacia abajo) y servicio médico.

En sentido estricto es del servicio médico de lo que más se quejan los servidores públicos, pues lo consideran de mala calidad e insuficiente.

En materia de actividades para interrelación, otro aspecto que contribuye a mejorar el clima laboral, durante el año se celebran varios eventos para los servidores públicos: festejo por el Día del Niño, tradicionalmente se celebra la tercera o cuarta semana de abril, se organiza una reunión en un parque infantil a la que se invita a las madres trabajadoras con sus hijos de hasta 11 años 11

meses, se les entregan dulces a los niños, un juguete de bajo precio y un refrigerio tanto a adultos como niños; festejo por el Día de la Madre, al cual se invita a todas las madres trabajadoras, y se les pide que no lleven niños, se trata de un desayuno o una comida en un conocido centro de exposiciones de la ciudad de Chihuahua, se les entrega un regalo de bajo precio en la entrada al local, tradicionalmente a este festejo acude el gobernador del estado quien lo preside y es el encargado de exponer el discurso central.

En verano se organiza un curso para los hijos de los trabajadores, hombres y mujeres, en el que se busca desarrollar habilidades de todo tipo en los niños y que sus padres tengan un lugar seguro en donde dejarlos durante dos semanas correspondientes al periodo de vacaciones escolares de agosto; para las secretarias se ofrece un desayuno o comida en el mes de septiembre con motivo del Día de la Secretaria en donde igualmente se les entrega un presente de bajo precio y se hacen rifas de aparatos electrónicos y dinero en efectivo; de la misma manera los conserjes son festejados con una comida, es prácticamente la única actividad organizada por el Cecade en la cual se permite ingerir bebidas embriagantes, se trata de una fiesta con música en vivo, en donde se les entrega un regalo de bajo precio y se rifan dinero en efectivo y utensilios para el hogar.

Finalmente, en diciembre se celebra la posada familiar, en el mismo parque infantil en donde se conmemora el Día del Niño, se invita a las madres y a los padres que trabajan en el gobierno del estado acompañados de sus hijos de

hasta 11 años 11 meses; se les entregan tamales y refresco a los adultos y a los niños a quienes adicionalmente se les dan dulces y un regalo de bajo precio y se les rifan bicicletas y juegos electrónicos.

Además, cada dependencia podrá realizar de manera particular una posada entre los trabajadores de las áreas respectivas; se señala que en diciembre de 2016 por la falta de presupuesto no se realizaron posadas en ninguna dependencia.

Otra forma de motivar al personal es buscar alianzas con diferentes empresas que ofrecen descuentos a los servidores públicos en la inscripción o mensualidad de sus servicios; así los empleados estatales tienen ofertas en escuelas, gimnasios, etc. De tal forma, el empleado presenta un documento que lo acredite como tal para tener el descuento pactado; en esto se excluyen los servicios médicos porque éstos corresponden a una prestación laboral y no es necesario pagar por tenerlo fuera del Instituto Chihuahuense de Salud o Pensiones Civiles del Estado que tienen la obligación legal de proporcionar estos servicios.

SECRETARÍA DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

## ALIANZAS 2017

Chihuahua
AMANECE PARA TODOS

## GIMNASIOS

| Nombre | Categoría | Apoyo en mensualidad | Apoyo en inscripción | Teléfonos |
|---|---|---|---|---|
| **Club Britania** | Gimnasio (incluye a familiares directos) | Membresía Familiar $2,924 Dúplex $2,222 Individual $1,258 | Gratis en cualquier tipo de membresía | 430.00.22 430.00.23 |
| **YMCA** | Gimnasio (incluye a familiares directos) | 25% de descuento | Gratis | 410.36.00 |

SECRETARÍA DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

ALIANZAS 2017

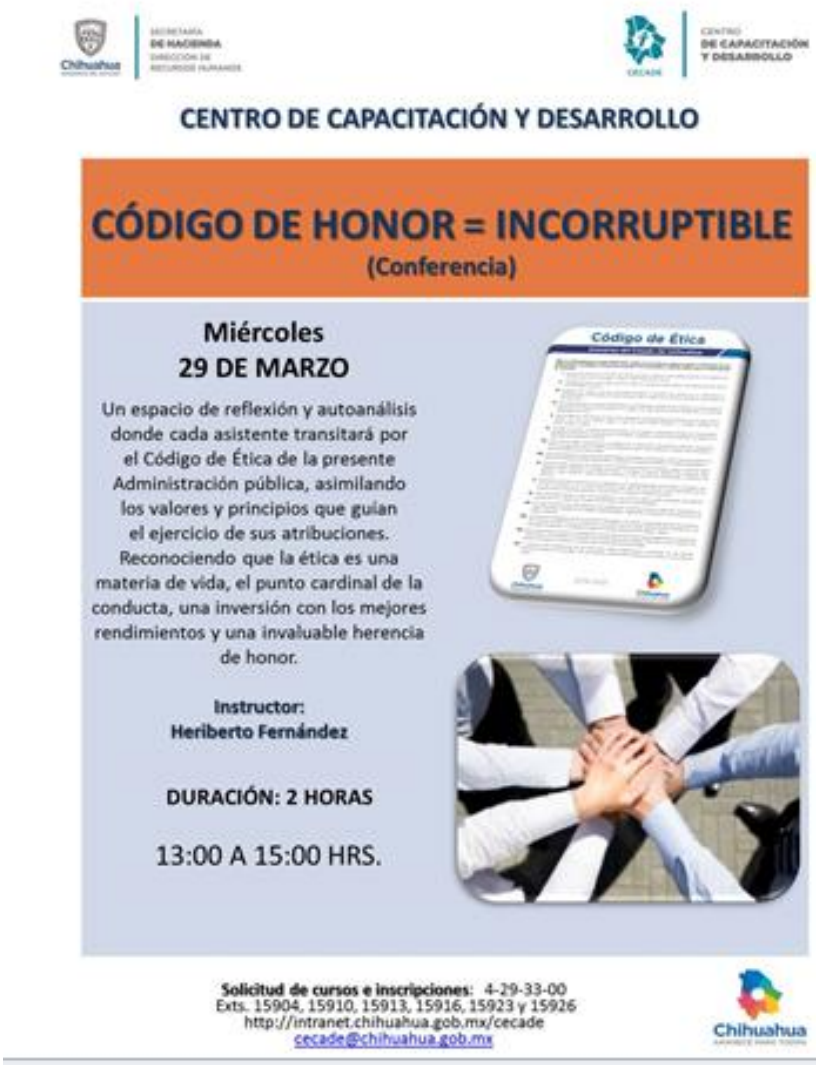
Fuente: Centro de Capacitación y Desarrollo. Información acerca de los descuentos que se ofrecen a los servidores públicos por parte de diversas empresas.

Finalmente, en lo que se refiere a capacitación durante el periodo comprendido entre enero y julio de 2106 se ofrecieron un promedio de 15 cursos por mes, la mayoría relacionados con aspectos de superación personal y no precisamente hacia cuestiones laborales. En esto habría que aclarar que las actividades de capacitación en el trabajo que se ofrecen por medio del Cecade, en su mayoría, se trata acerca de temas de crecimiento y desarrollo personal, en tanto que si alguna dependencia desea actualizar a su personal en tópicos específicos relacionados con su quehacer diario debe solicitar autorización al Cecade y pagar con su propio presupuesto los cursos, talleres o seminarios solicitados.

La oferta de cursos de capacitación fue disminuyendo de julio a diciembre de 2106 y durante los primeros meses de 2017 han sido solo algunos cursos los que se han impartido, incluyendo los de habilidades en temas de computación que son de los más buscados por los servidores públicos.


Fuente: Centro de Capacitación y Desarrollo, marzo de 2017

La Administración estatal carecía de Código de Ética, lo cual fue subsanado y a partir de enero de 2017 se configuró y publicó en el Periódico Oficial del Estado para que su cumplimiento sea obligatorio para los servidores públicos estatales; en tal sentido el Cecade inició con la difusión del mencionado Código para lo cual organizó sesiones de análisis y comentarios del documento.




Fuente: Centro de Capacitación y Desarrollo, marzo de 2017

De esta manera el Gobierno del Estado de Chihuahua ha puesto en práctica diversas acciones a fin de motivar a sus empleados, buscando crear un ambiente laboral adecuado que genere las condiciones idóneas para brindar más y mejores servicios con calidad y calidez y que satisfagan las necesidades de los ciudadanos a los que se les sirve.

Ante la interrogante de si se habían realizado estudios de clima laboral para conocer las condiciones de aprobación o incomodidad en que trabajan los servidores públicos, la respuesta fue negativa. El área responsable de realizar este tipo de estudios es el Cecade, pero en los últimos 15 años no se ha intentado realizar un análisis de clima por la complejidad que un estudio de este tipo representa.

Se afirma que entre marzo y abril de 1999 el Cecade llevó a cabo un estudio de clima laboral en la recaudación de Rentas de Ciudad Juárez; fue a solicitud del jefe de esa área quien sentía que su personal trabajaba con mucho estrés principalmente los empleados que se encargaba de atender al público y esto provocaba una deficiente atención. El estudio se llevó a cabo, se hicieron algunas recomendaciones y se propuso volver a hacer una investigación de este tipo un año después; también se planteó realizar un análisis similar en varias dependencias en la ciudad de Chihuahua, ambas situaciones no se realizaron debido a que la titular del Cecade en aquellos años renunció en diciembre de 2000 y la persona que le relevó en el puesto no promovió seguir con estas

acciones. No se encontraron los resultados de estas investigaciones de clima laboral, ya que fueron enviados al archivo muerto en octubre de 2004.

Para esta investigación se solicitó autorización, en el anexo 18 se encuentra la el formato de solicitud de audiencia que se realizó para dicha petición, para realizar un estudio de este tipo entre los servidores públicos; en una audiencia pública con el gobernador del estado se habló con la Mtra. Estefany Olmos, secretaria de la Función Pública, quien manifestó un gran interés en el tema y motivo de este trabajo y pidió conocer de los avances y del resultado final, además de ofrecer apoyo. Desafortunadamente por cuestiones de tiempo, carencia de información completa y verídica no fue posible realizarlo.

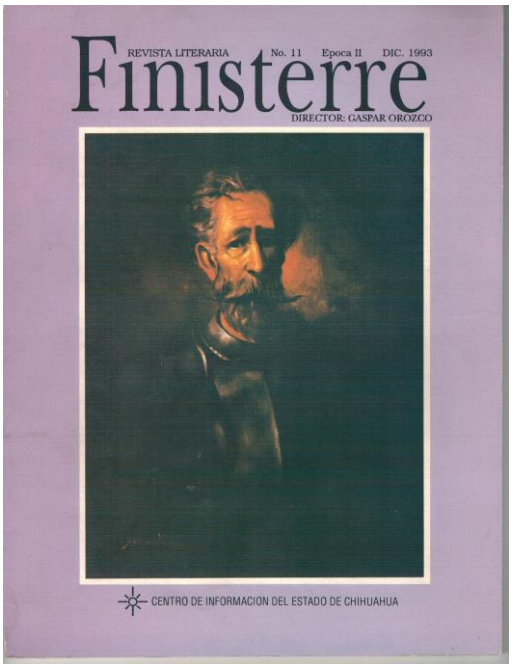
Sin duda, llevar a cabo estudios de clima laboral es costoso y requiere de tiempo, por el proceso, todavía de cambio, en que está transitando la Administración actual no es muy conveniente instrumentarlos porque sus resultados pueden resultar no ser fidedignos.

## 7.6 La comunicación interna en el Gobierno del Estado de Chihuahua

De 1986 a la fecha en Chihuahua ha habido seis gobernadores en el estado de Chihuahua, cada uno de ellos con su estilo propio y proyectos específicos para el desarrollo de la entidad. Un punto que todas las Administraciones han tenido

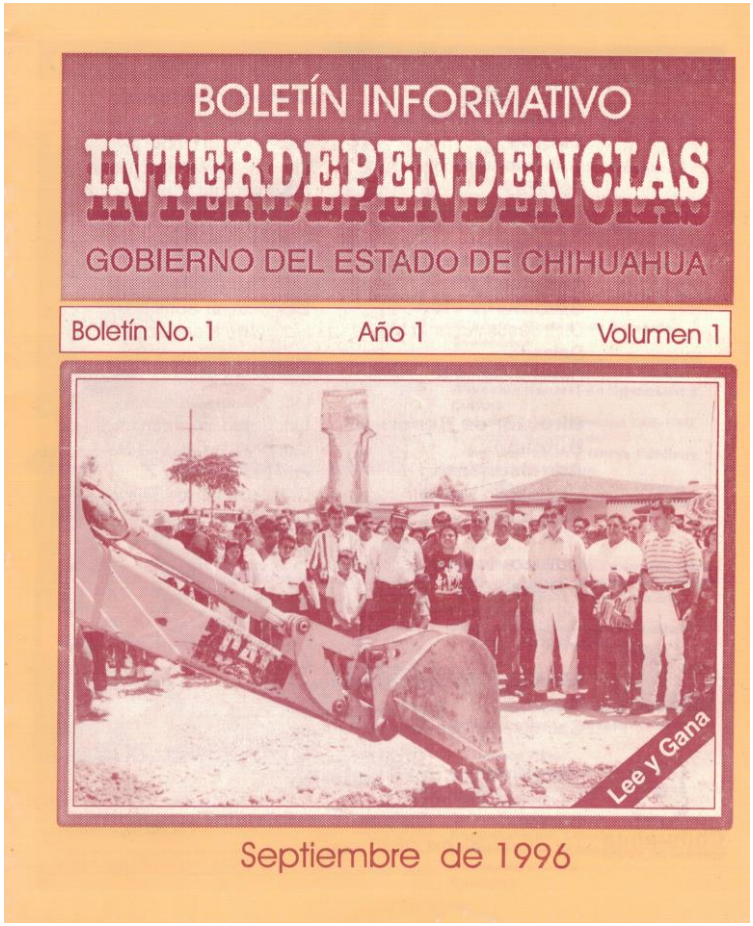
en común es que han mantenido una o varias publicaciones mediante las cuales han realizado la difusión de sus obras y acciones, tanto al interior como al exterior del Gobierno.

Así encontramos que durante la Administración 1986-1992, se publicaron varios títulos de revistas que atendían temas especializados. Un ejemplo de ello es la revista Finisterre, de corte literario que se editaba en el Centro de Información del Estado de Chihuahua, publicaba obras de tipo literario, se distribuía en todo el estado e incluía trabajos de los servidores públicos, especialmente de las personas que trabajaban en las bibliotecas. Esta revista fue transexenal pues, aunque se inició en mayo de 1988, continúa hasta febrero de 1995, ya en la administración 1992-1998.



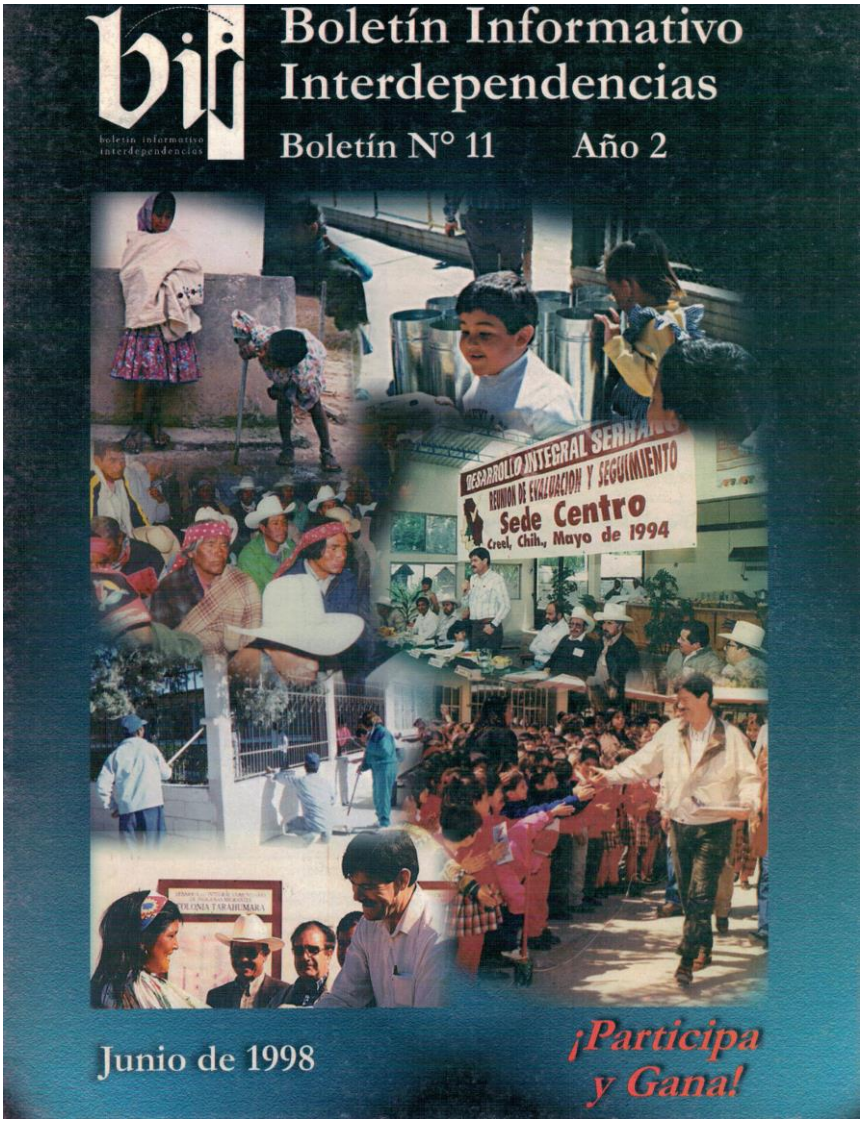

Revista: Finisterre, Centro de Información del Estado de Chihuahua. Número 11. Diciembre de 1993.

Precisamente esa Administración -1992-1998- dio mucha importancia al personal que trabajaba en las dependencias del gobierno estatal; por ello, impulsaron un boletín interno que, además de informar, promoviera la identificación del empleado con la organización, les intercomunicara permitiendo que se conocieran entre sí y estimulara la lectura, mediante concursos y rifas de diversos electrodomésticos que se ganaban quienes leyeran completo el boletín que publicaba el Centro de Capacitación y Desarrollo.




Boletín Informativo Interdependencias. Gobierno del Estado de Chihuahua. Número 1. Septiembre de 1996

Este boletín tuvo buena acogida entre los trabajadores del gobierno del estado y por ello se fue mejorando en su impresión, tamaño, número de hojas, calidad de papel y en los textos que se publicaban, los cuales se buscaba respondieran a una audiencia distribuida en los 67 municipios que conforman al estado de Chihuahua y en los que hay presencia del gobierno estatal.




Boletín Informativo Interdependencias. Gobierno del Estado de Chihuahua. Número 11. Junio de 1998

El éxito del boletín motivó que se presentaran otras publicaciones también internas que fomentaran el reconocimiento del personal, dieran voz a los servidores públicos que eran quienes escribían todos los artículos, se hiciera difusión de las obras que iba realizando el gobierno del estado y se promoviera el orgullo de ser empleado de la Administración estatal.


Tomo la Palabra. Dirección General de Finanzas y Administración. Gobierno del Estado de Chihuahua. Agosto de 1996.

Pero las revistas no fueron la única herramienta que se implementó para motivar al personal, las actividades de capacitación se enfocaron al conocimiento y aplicación de la neurolingüística para mejorar en lo personal y de ahí partir a ofrecer mejores servicios al público; los empleados participaron activamente en cursos y seminarios de neurolingüística a los que les era obligatorio asistir.

Aunado a esto, se presentó una intensa campaña de promoción de valores, que teniendo su origen en impulsar las virtudes sociales entre la comunidad, se dirigió a los servidores públicos en quienes, como público cautivo, tuvo mayor impacto que en la población en general.


Folleto Creatividad y Positivismo. Programa de Promoción de Virtudes Sociales en la Comunidad Chihuahuense. Gobierno del Estado de Chihuahua. Paquete

5.

De esta manera la Administración 1992-1998 realizó, desde el Centro de Capacitación y Desarrollo, importantes esfuerzos por involucrar a los servidores públicos en actividades que les propiciaran un mejor clima laboral.

Pero no fue sino hasta1988, con la llegada de la Administración 1988-2004, que se decidió integrar formalmente un área dedicada exclusivamente a la comunicación interna en el gobierno estatal.

Como primeros pasos a la formación de este espacio se preparó un proyecto de transformación de los anacrónicos periódicos murales ubicados en las oficinas públicas. Un estudio de estos periódicos reveló que en ellos se colocaban oficios y circulares con instrucciones para todo el personal y, como algunos estaban colocados en lugares donde circulaba el público, también contenían información para la población, tales como los horarios de servicio e instrucciones para recibir atención.

Otra de las cuestiones que caracterizaba a estos periódicos murales es que no había control de quién estaba autorizado para colocar documentos en ellos, pues todo el que necesitara informar algo a los empleados en general, lo único que tenía que hacer era buscar un espacio disponible; por supuesto que tampoco había quién se responsabilizara de la cantidad y la calidad de información ni de quien los retirara cuando ya la información no era útil. En algunos casos se encontraron circulares que tenían hasta cuatro años ahí colocados, los

funcionarios que los firmaron hacía tiempo que ya no trabajaban en la Administración o habían sido cambiados de oficina. Resalta que había documentos ajenos a la oficina, colocados ahí seguramente por algún particular interesado en vender un producto o servicio.

Ante ello se diseñó un nuevo tipo de periódico que respondiera, en su tiempo, a las necesidades de información de los servidores públicos.

En tanto se diseñaba e instrumentaba el nuevo formato de periódico mural, se instrumentó una campaña para promover entre los trabajadores del gobierno actitudes y valores que incrementaran la productividad y ayudaran a generar un clima de estabilidad debido a que el reciente cambio de gobierno había dejado incertidumbre entre el personal.


Anverso del folleto La Calidad es Gratis. Dirección General de Administración del Gobierno del Estado. No. 3. Marzo de 1999.

Esta campaña comprendía, entre otras acciones, la divulgación de unos cuadernillos con dibujos que representaban a los servidores públicos y que se distribuían por todas las oficinas estatales.


Reverso del folleto La Calidad es Gratis. Dirección General de Administración del Gobierno del Estado. No. 3. Marzo de 1999.

En diciembre de 1998 se formaliza la creación del área de comunicación interna como parte del Cecade y se da un fuerte impulso a la concreción del proyecto de instalar un formato de comunicación interna que sustituyera al anacrónico periódico mural.

Uno de los primeros pasos fue formalizar los objetivos, funciones y actividades del área de comunicación interna que integrada a capacitación, reclutamiento, selección de personal y realización de eventos, constituían los pilares en el accionar del Cecade para el desarrollo e integración del personal gubernamental. Diseñadas las nuevas estrategias, en enero de 1999 se entregó el proyecto de reforma al director de Recursos Humanos para sus observaciones y aprobación.


Catálogo de servicios del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos, Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Chihuahua. Enero de 1999.

En el mencionado proyecto se establecía que:

> Es interés del titular del Poder Ejecutivo que todos los servidores públicos:
>
> - Conozcan el proyecto general de gobierno.
> - Estén permanentemente informados de los programas, resultados y campañas de prevención que se realicen en las dependencias que lo integran.
> - Cuenten con los medios que contribuyan a su integración.
>
> *Estar bien informados será fundamental para que los servidores públicos estén en posibilidades de ofrecer un mejor servicio a la comunidad.*

Centro de Capacitación y Desarrollo, proyecto de creación del área de comunicación interna del Gobierno del Estado. Chihuahua. Enero de 1999. Pág. 3.

Además, se establecía que la nueva área pondría en operación diversos formatos de comunicación a fin de llevar a cabo sus fines y coadyuvar para elevar la calidad de los servicios que otorgaba el gobierno del estado a la comunidad. Una delimitación que se consideró básica fue que la Coordinación de Comunicación Social se encargaría de informar y formar opinión de las puertas de Palacio hacia afuera, hacia la comunidad, y la Dirección de Recursos Humanos, a través del área de comunicación interna del Cecade, se responsabilizaría de informar y promover la identidad, y sentido de pertenencia de las puertas de Palacio hacia adentro.

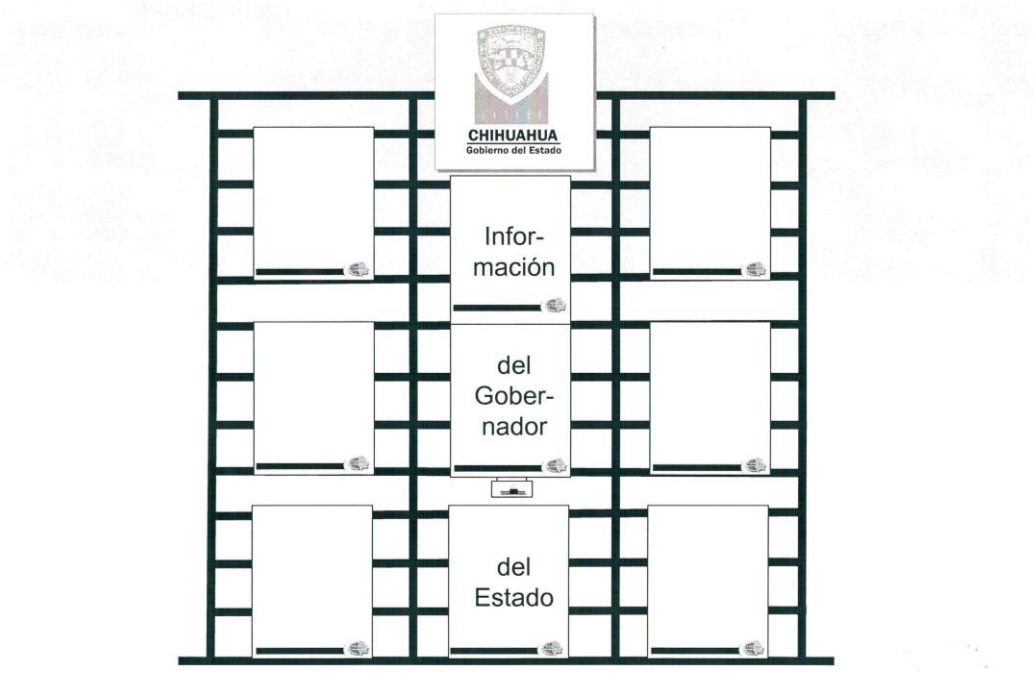
En este tenor se proyectó la instalación en todos los edificios del gobierno estatal de una estructura metálica que incluía nueve micas en las cuales se colocaría la información que se enviaría vía correo electrónico cada semana.

Se procedió a determinar los espacios en los cuales hubiera mayor concentración de servidores públicos y se estipuló que se les llamaría tableros de comunicación interna; se adquirieron 120 tableros con sus respectivas micas y se integró lo que se llamó Red Estatal de Tableros de Comunicación Interna, debido a que fueron colocados en edificios de 64 municipios del estado –solo faltaron tres municipios porque en ellos no había oficinas del gobierno del estado y, por lo tanto, no se había personal al cual informar.

Adicionalmente, se dotó a los tableros de una placa que se ubicaba en la parte superior en la cual se pegó una calca con el escudo que identificaba a la administración estatal a fin de que a primera vista se supiera que era una información referente al gobierno.

Por otra parte, se nombraron responsables de cada tablero, podría haber dos por piso en los edificios que concentran diversas oficinas y departamentos; para su nombramiento era indispensable que tuviera acceso a una computadora, que le designaran una cuenta de correo oficial y que tuviera la posibilidad de imprimir a color.

Todo lo anterior era necesario pues la información se diseñaría desde el Cecade desde dónde cada viernes o lunes se enviaría por correo electrónico en hasta 9 hojas diferentes, las cuales serían impresas por el encargado del tablero y cambiadas semanalmente. El diseño del tablero era:




Centro de Capacitación y Desarrollo. Imagen de un tablero para comunicación interna.

En el tablero se consideraban tres secciones; las tres hojas, de arriba hacia abajo, de la extrema izquierda publicarían información de las dependencias, cuestiones que tuvieran relación con las acciones del gobierno, logros de la administración estatal y se darían a conocer los derechos y obligaciones de los servidores públicos, aspectos relevantes de capacitación en el trabajo, entre otros. Las tres hojas del centro estaban definidas para publicar las actividades del gobernador del estado, pues como el principal responsable de la conducción del gobierno era importante destacar las líneas de política y filosofía de gobierno que los servidores públicos debían conocer. Las restantes tres hojas, al lado derecho, se dejaban para que la persona responsable del tablero colocara

información específica del área en que estaba ubicado, tales como cumpleaños de algún compañero, logros individuales o del grupo o departamento, instrucciones o mensajes del jefe o secretario del ramo.

Estaba prohibido publicar eventos particulares, objetos en venta, chismes y cualquier información que fuera ajena totalmente al ambiente laboral o que pudiera perjudicar u ofender a un tercero o representara faltas a la moral y buenas costumbres.

**OBJETIVOS**

1. Ser un medio de comunicación interna que mantenga informados a los servidores públicos estatales acerca de las actividades que se realizan en la administración estatal.
2. Apoyar a las dependencias del Poder Ejecutivo y sus organismos descentralizados en la difusión de sus actividades y campañas publicitarias.
3. Promover la cultura de prevención entre los servidores públicos estatales.
4. Contribuir a fomentar y/o reforzar una cultura orientada al servicio.
5. Contribuir a acercar al personal de diversas dependencias del Poder Ejecutivo y sus organismos descentralizados.

Proyecto para la conformación de la Red estatal de Tableros. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua. Enero de 1999. Pág. 5

Para una mejor organización se imprimieron hojas que identificaban cada sección del tablero.

Una vez determinados los responsables e instalados los tableros se citó a una

reunión para dar a conocer los detalles y manera de operar, además de despejar dudas y generar una sinergia positiva entre quienes se iban a encargar de estar imprimiendo y cambiando la información, situación que les generaba un mayor trabajo, pero no mayor remuneración.


Portada del proyecto para la conformación de la Red estatal de Tableros. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua. Enero de 1999.

Y así el 19 de abril de 1999 se dio inicio a las actividades de la Red Estatal de Tableros.

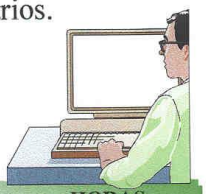
La primera información que se publicó fue:

DEPENDENCIAS

## INFORMÁTICA PARA TODOS

El Centro de Capacitación y Desarrollo (CeCaDe) ofrece a todos los servidores públicos un diplomado de 80 horas que abarca: Introducción a Windows, Word y Excel, además de cursos acerca de aplicaciones más específicas como Corel Draw, Autocad, Page Maker, etc.

Para lo anterior, se instalaron 3 aulas totalmente equipadas, donde se ofrece esta capacitación en diferentes horarios.



| CURSO | | | DURACIÓN | HORAS POR CURSO |
|---|---|---|---|---|
| Módulo | I | *Introducción a Windows* | 2 semanas | 3 horas diarias |
| Módulo | II | *Word* | 2 semanas | 3 horas diarias |
| Módulo | III | *Excel* | 2 semanas | 3 horas diarias |

*Para mayor información en las extensiones 3806, 3807 y 3811.*

-- Vigencia del 19 al 23 de abril--

# Si tienes servicio médico del ICHISAL los médicos familiares son:

Dr. Manuel Ávila Mendoza
De 9:00 a 15:00 y de 15:30 a 19:00 hrs.
Av. Independencia No. 3018
Tel. 16-30-03

Dra. María de Jesús Ortiz González
De 15:30 a 20:00 hrs.
Calle Santander No. 39
Tel. 16-78-10

Odontóloga
Dra. Rebeca Rey D.
Calle Paseo del Bosque No. 2103
Tel. 10-40-52

*Recuerda que debes llevar copia de tu último recibo de pago y una identificación con fotografía.*

## El **servicio de urgencias** será en:

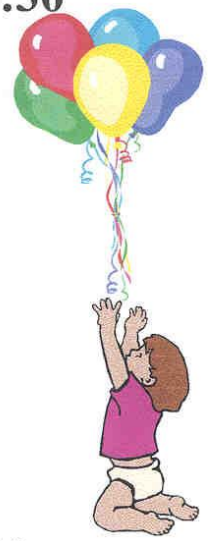
Hospital Central Universitario:
Calle Rosales No. 3302

Hospital Infantil:
Av. Matamoros No. 2239

-- Vigencia del 19 al 23 de abril--

# AVISO IMPORTANTE


**Únicamente para los papás que asistirán al evento del Día del Niño, se les comunica que la hora de salida será a las 13:30 horas.**



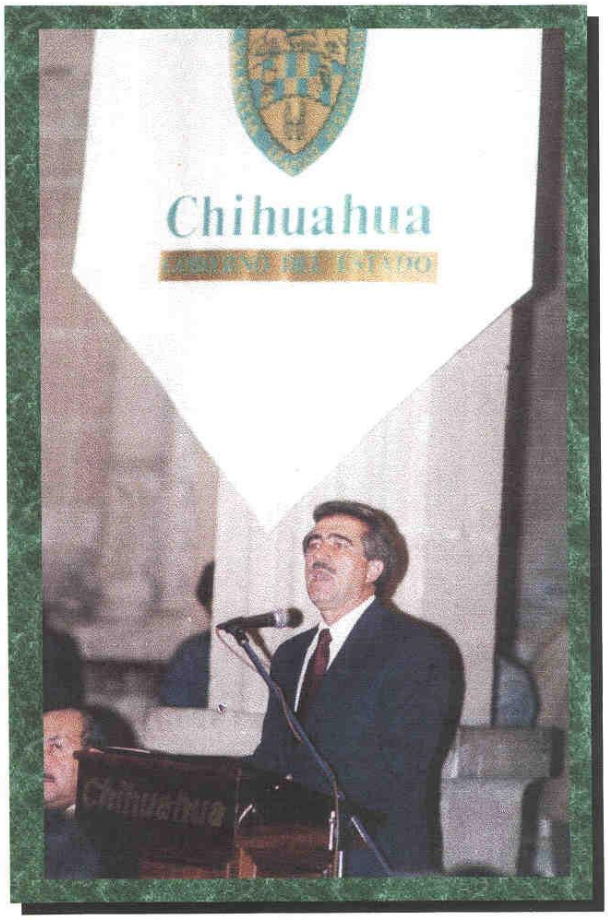
**¡Asiste con tus hijos!**

*Transformemos Chihuahua para nuestros hijos.*

-- Vigencia del 21 al 23 de abril--

DEL GOBERNADOR

# PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO




1999-2004

**Entre los objetivos que el Plan establece para la modernización y simplificación administrativa están:**

- Mejorar la estructura funcional de la administración pública estatal y la asignación de responsabilidades de cada sector, de manera que se propicie el desarrollo de modelos administrativos que permitan un ejercicio más eficiente y productivo.
- Operar un sistema integral de evaluación y control de la gestión pública, apegado a los criterios de transparencia, legalidad, honestidad, eficiencia y productividad.

**Para lo cual se especifican como lineamientos estratégicos:**

- Se eficientará la prestación de los servicios que proporciona el gobierno estatal a la ciudadanía.
- Se promoverá la capacitación y desarrollo de los servidores públicos de las dependencias, entidades y gobiernos municipales, con el objeto de fomentar una cultura de calidad, calidez, eficiencia y productividad.

**En la presentación del Plan Estatal de Desarrollo el Gobernador afirmó:**

*De todos nosotros es el compromiso de lograr la transformación de las realidades que hoy reclaman atención inmediata, con el conocimiento de lo que es prioritario, de lo que es urgente y de lo que es posible hacer.*

*Reitero, la transformación del estado implica la participación amplia y decidida de todos. La mía propia por delante. Unidos lo vamos a lograr.*

*Juntos haremos de Chihuahua el Gigante del Siglo XXI.*

*La transformación de Chihuahua ya está en marcha.*

-- Vigencia del 19 al 23 de abril--

NOSOTROS

**Compañero servidor público** te damos la más cordial bienvenida a nuestra "red de tableros" cuyo objetivo es lograr que estés bien informado de todo lo que acontece en la administración estatal; además queremos propiciar y mejorar la comunicación entre nosotros.

**Organización del tablero:**

Éste está compuesto de tres secciones:

**I. DEL GOBERNADOR**: (franja color verde olivo) aquí se publicarán los comunicados del Sr. Gobernador.

**II. DEPENDENCIAS:** (franja color arena) todas las dependencias de gobierno participan haciéndonos llegar la información que desean que los demás conozcamos.

**III. NOSOTROS:** (franja color verde limón) esta sección es exclusivamente nuestra, empleados de la Secretaría de Finanzas y Administración y podremos publicar nuestros comunicados internos.

*RECUERDA…tu participación es importante… aporta tus ideas de lo que consideres relevante hacer del conocimiento de los demás, ya sea interna o externamente.*

-- Vigencia del 19 al 23 de abril--

El Gobierno del Estado de Chihuahua, en coordinación con las autoridades migratorias de los Estados Unidos de América, ofrecen la oportunidad de tramitar la

**VISA LASER**

a los trabajadores del Estado y sus familias, a través de un procedimiento sencillo.

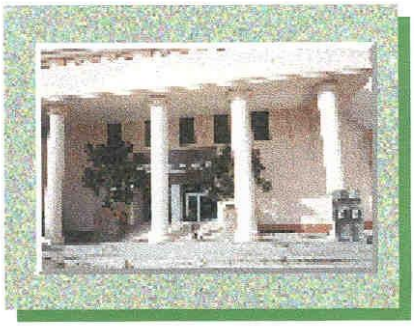
Los requisitos se te proporcionarán en las extensiones de Atención Telefónica 3526, 3611 y 3614.

*Inscribete con tu jefe de Departamento*

-- Vigencia del 19 al 23 de abril--

NOSOTROS

# SE MODERNIZA LA RECAUDACIÓN DE RENTAS DE CIUDAD JUÁREZ



Con el propósito de incrementar la eficiencia la Recaudación de Rentas en ciudad Juárez, la Coordinación Técnica de la Secretaría de Finanzas y Administración y el Centro de Capacitación y Desarrollo llevaron a cabo un estudio que reflejó la situación actual de esa recaudación.

Durante la presentación del diagnóstico y de las propuestas de modificación el C.P. Miguel Sapién Ponce afirmó que se deben conjuntar esfuerzos para modernizar la recaudación, creando los cimientos para hacer que la administración funcione mejor y estructurar un programa que marque compromisos claros para cada una de las áreas de la Secretaría de Finanzas.

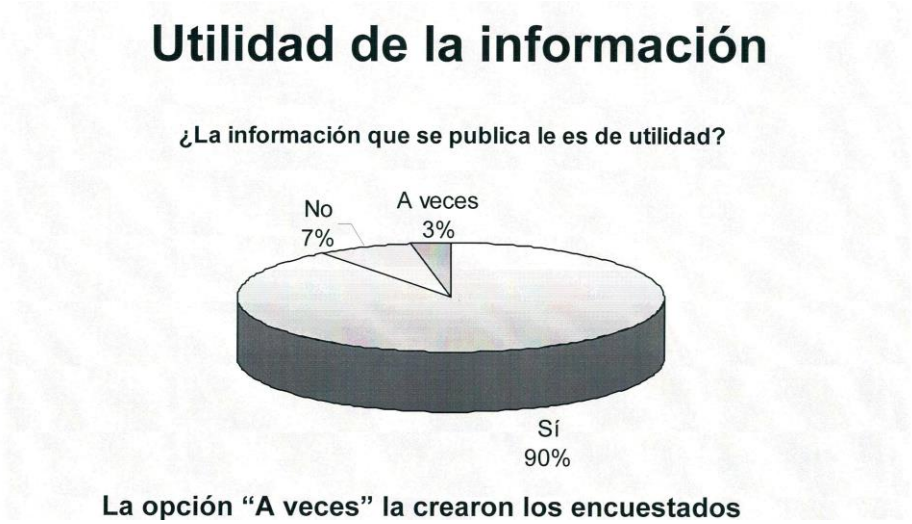
Finalmente indicó que es preocupación del Gobernador del Estado y del Secretario de Finanzas que se busque mejorar cada uno de los servicios que se ofrecen a la comunidad.

Los primeros años el funcionamiento de los tableros puede calificarse de bueno; se logró el involucramiento de los encargados quienes no sólo se responsabilizaban de imprimir la información que se les enviaba, sino que se interesaban por publicar lo relativo a sus áreas de trabajo; en diversas ocasiones los responsables de los tableros se reunieron para comentar los problemas que enfrentaban y apoyarse mutuamente, llegaron a integrarse de tal manera que se organizó en una ocasión una comida para convivir y se mandó hacer un botón y camisetas que los identificaban como los responsables del tablero.

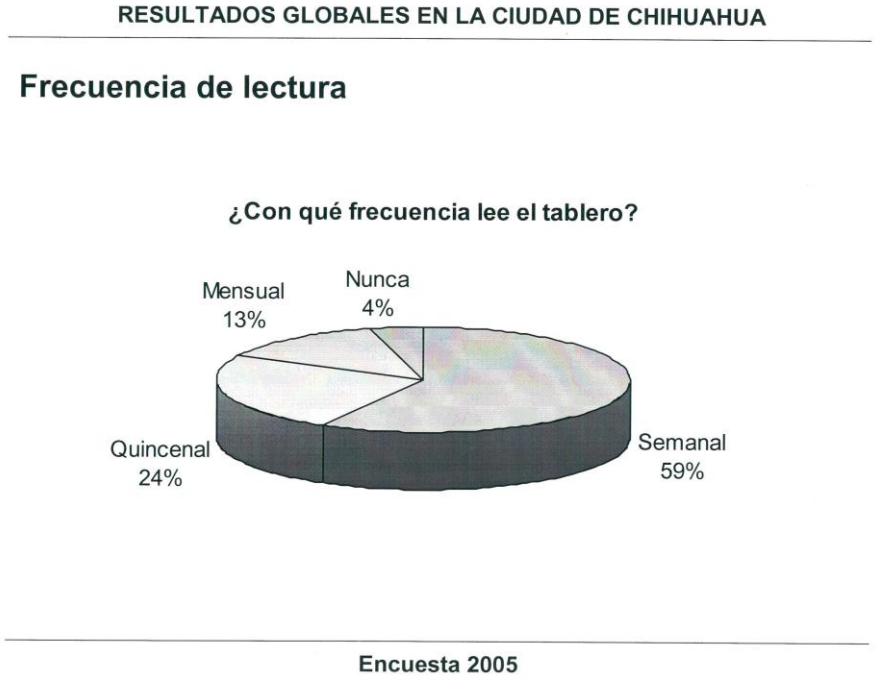
Al inicio del proyecto de tableros, en el gobierno estatal no había equipo de cómputo para todos los servidores públicos, por ello, hubo algunas personas que solicitaron ser nombrados como responsables de tableros buscando que al asignárseles esta función les proveyeran de computadora personal y acceso a una impresora.

Conscientes de que lo que no se mide no progresa, en el Cecade se llevaron a cabo varias encuestas con las cuales se determinaban las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los tableros para que proyectar su evolución y actualizarlo de acuerdo con las cambiantes necesidades de su audiencia.

Algunos de los resultados fueron:




Resultados de la encuesta acerca de la utilidad de los tableros. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua, Marzo del 2005




Resultados de la encuesta acerca de la utilidad de los tableros. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua, Marzo del 2005

Uno de los resultados que arrojaron las encuestas realizadas fue que los servidores públicos no conocían al encargado del tablero de su área laboral y en caso de que lo necesitaran para que les ayudara a aclarar alguna información que se había publicado o porque quisieran que se les publicara no sabían a quién recurrir, en virtud de ello se mandaron a hacer unas pequeñas micas que contenían el nombre y la extensión del responsable y se colocaron a la vista del público en cada uno de los tableros.

Desde un inicio se determinó que para darle coherencia a lo que se informaba, lo que se publicara acerca del gobernador del estado sería tomado de los comunicados que diariamente emitía la Coordinación de Comunicación Social, además se instruyó que cualquier parte del tablero se podría modificar exceptuando la destinada a la información referente a las actividades del gobernador, con la mira de fortalecer su liderazgo al interior de la institución.

Se considera que los tableros de información fueron útiles en su momento a los servidores públicos, quienes encontraron en ellos la novedad de que se les tomara en cuenta y se les dirigirá específicamente un medio de comunicación; un dato curioso que se comenta es que al principio los empleados no entendían que la información era para ellos, acostumbrados a que siempre se pensara solo en informar a la ciudadanía, no alcanzaban a entender que el tablero contenía información de interés al interior de la Administración.

Adicionalmente, el tablero fue tan conocido que oficinas en donde no se instaló

al inicio solicitaban que se pusieran uno o dos tableros, incluso se pidió instalar en escuelas, se dudó su instalación debido a que era imposible abarcarlas por ser un número considerablemente alto y finalmente se decidió no incluir a las instituciones educativas en la Red estatal de Tableros.

En su mejor momento se tuvieron en operación 321 tableros de comunicación interna distribuidos en 64 municipios del estado de Chihuahua.

Pero a 18 años de distancia el panorama es diferente, actualmente se sigue trabajando bajo el mismo esquema pero ya no se hacen reuniones entre los encargados, no se supervisa que se cambie la información, en una visita que personalmente realice en forma aleatoria en tres edificios gubernamentales del centro de la ciudad encontré que de 20 tableros en la mitad tenían información muy atrasada, incluso uno de ellos tenía la información de hacía tres meses, lo que indica que hay casos en los que no se cambia con frecuencia la información y en algunos otros no se sabía quién era el encargado del tablero.

Además, poco a poco, ante un creciente desinterés de los encargados de tableros por colocar información de su departamento, argumentando que no tenían tiempo para buscar información específica ni para diseñar, el Cecade fue enviando las nueve hojas a fin de evitar que el tablero se quedara solo con la mitad de la información modificada; ante la falta de presupuesto, dejaron de surtirse las hojas que eran propias para distinguir a cada sección y ahora se imprimen en una hoja sin color o distintivo alguno.

En el sexto y último Informe de Gobierno de la Administración 2010- 2016 se lee:

> *Como parte de su quehacer informativo, esta Administración Estatal mantuvo vigente las notas de interés generadas desde su interior y dirigidas al personal que labora en el Gobierno del Estado por medio de sus 312 tableros colocados en diferentes dependencias, emitiendo en este sexenio 2 mil 215 notas publicadas* (Sexto Informe de Gobierno, Informe Político, 2016, p.202).

Lo que nos dice que en seis años se difundieron 2 mil 250 notas diversas entre el personal del gobierno del estado y los ciudadanos que acuden a esa oficinas, en algunos de los cuales el tablero es una de las pocas formas de obtener información acerca del gobierno estatal, como por ejemplo los instalados en las recaudaciones de rentas ubicadas en las cabeceras de municipios serranos. Sólo un último dato, el exgobernador reporta que hay 312 tableros de información, lo que implica que de los 321 que estaban instalados en 2010 ya se tienen 9 menos; pero en una revisión aleatoria se detectó que los tableros instalados en el edificio Administrativo de Ciudad Juárez, y que estaban incluidos en el informe entre los 312 existentes, fueron todos retirados en 2014 al cambiarse de ubicación las oficinas y ya no se instalaron; eran 13 unidades, por lo que el número que se informa es inexacto. Si solo ésos faltaran, a octubre de 2016 estarían instalados 299 tableros, de los 321 que alguna vez estuvieron en funcionamiento.

La red estatal de tableros sigue funcionando actualmente y el ejemplo de una publicación reciente es:

**GOBERNADOR DEL ESTADO EN GIRA POR CIUDAD JÚAREZ**

Precisó el Gobernador del Estado: "hoy los indicadores en términos de delitos del fuero común, no solamente se han ido abatiendo y controlando, sino que van en disminución".

**Chihuahua está logrando una disminución considerable de sus índices delictivos en términos de homicidios dolosos.**

**AFINAN OPERATIVOS CONJUNTOS DE SEGURIDAD PARA CHIHUAHUA**

El Gobernador del Estado se reunió con jefes militares, el nuevo delegado de la Procuraduría General de la República y el Subprocurador de Supervisión y Control de Procesos Penales.

Con el objetivo de mantener una estrecha comunicación y mejorar la implementación de los operativos conjuntos, **el Gobernador del Estado se reunió con autoridades federales del ámbito de la seguridad**, durante un encuentro de coordinación que calificó como muy fructífero. En lo referente al Plan Nacional de Seguridad en Chihuahua, indicó que **se acordó compartir información, lo cual representa un gran avance que no se había logrado.**

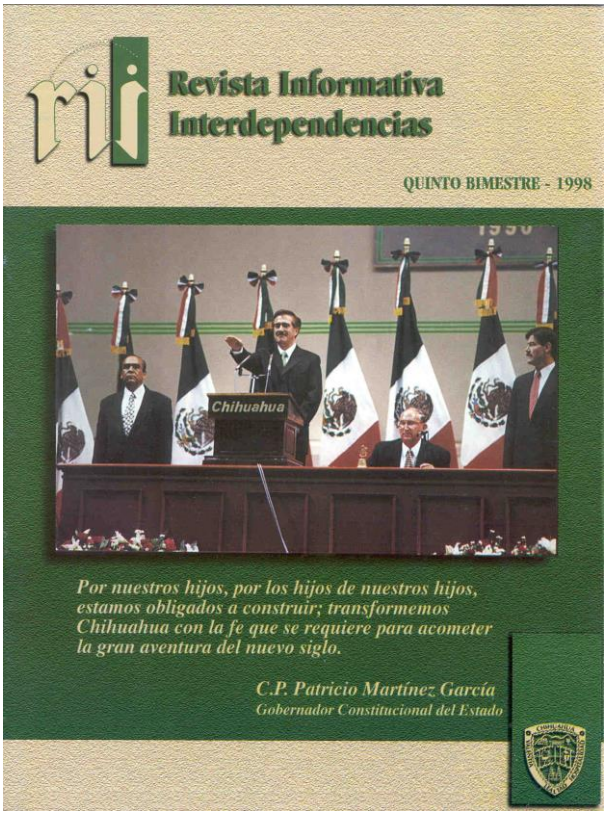
facebook.com/SHGobChih http://intranet.chihuahua.gob.mx/cecade Semana del 17 al 23 de abril de 2017

Información publicada en el tablero de comunicación interna. Centro de Capacitación y Desarrollo. Abril de 2017.


Información publicada en el tablero de comunicación interna. Centro de Capacitación y Desarrollo. Abril de 2017.

De forma paralela se publica la información de los tableros en la página de Cecade en intranet, pero en esa ubicación los tableros no tienen audiencia.

Cuando se proyectó la creación del área de comunicación interna, uno de los objetivos era darle un nuevo diseño al boletín interdependencias, luego llamado Revista Informativa Interdependencias, que hasta entonces se había publicado. De hecho al inicio de la Administración 1998-2004 se editó un número de este boletín con el que se dieron a conocer a los servidores públicos a los integrantes del nuevo gabinete y se publicaba el discurso de toma de protesta del gobernador Patricio Martínez.



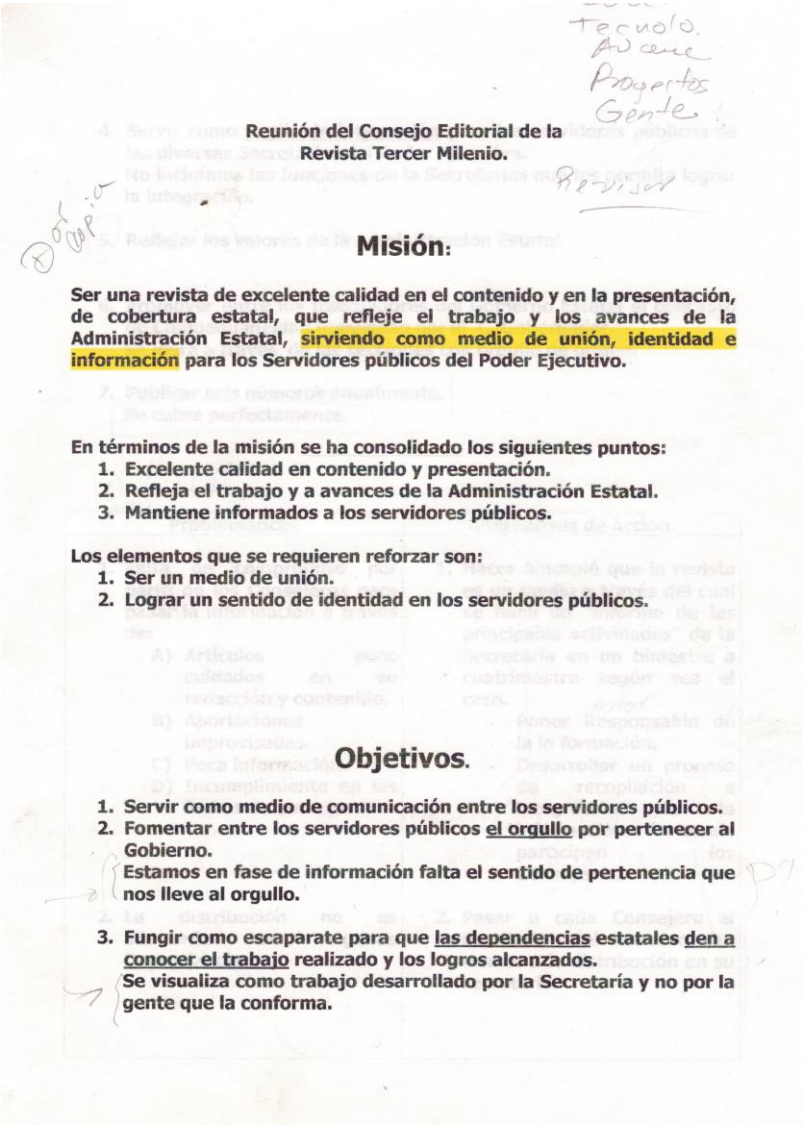

Revista Informativa Interdependencias. Centro de Capacitación y Desarrollo. Gobierno del Estado de Chihuahua. Noviembre de 1998.

Siendo así que otra de las primeras actividades importantes para la naciente área de Comunicación Interna fue la de diseñar una publicación periódica que respondiera a los nuevos derroteros que estaba tomando la Administración estatal.

Por ello, se instaló un Consejo Editorial integrado por un representante de cada una de las dependencias del Poder Ejecutivo a fin de que se tomaran en cuenta todos los temas de la administración; ese mismo Consejo por votación eligió, entre una terna de nombres que ellos mismos habían colocado, la denominación que en adelante llevaría la revista, por lo que fue llamada *Tercer Milenio*.

Previamente se había realizado un sondeo entre los servidores públicos que trabajaban en los municipios con mayor presencia del Gobierno estatal, los resultados del estudio y las propuestas para subsanar las deficiencias detectadas en las publicaciones que anteriormente se distribuían entre los empleados fueron presentados a los miembros del Consejo Editorial.

Con esto quedó integrado el proyecto de *Tercer Milenio*, que contenía la misión, visión, objetivos, características de la publicación, cronograma de actividades, secciones que contendría la revista, entre otros.



Reunión del Consejo Editorial de la Revista Tercer Milenio.

**Misión:**

**Ser una revista de excelente calidad en el contenido y en la presentación, de cobertura estatal, que refleje el trabajo y los avances de la Administración Estatal, sirviendo como medio de unión, identidad e información para los Servidores públicos del Poder Ejecutivo.**

**En términos de la misión se ha consolidado los siguientes puntos:**

1. **Excelente calidad en contenido y presentación.**
2. **Refleja el trabajo y a avances de la Administración Estatal.**
3. **Mantiene informados a los servidores públicos.**

**Los elementos que se requieren reforzar son:**

1. **Ser un medio de unión.**
2. **Lograr un sentido de identidad en los servidores públicos.**

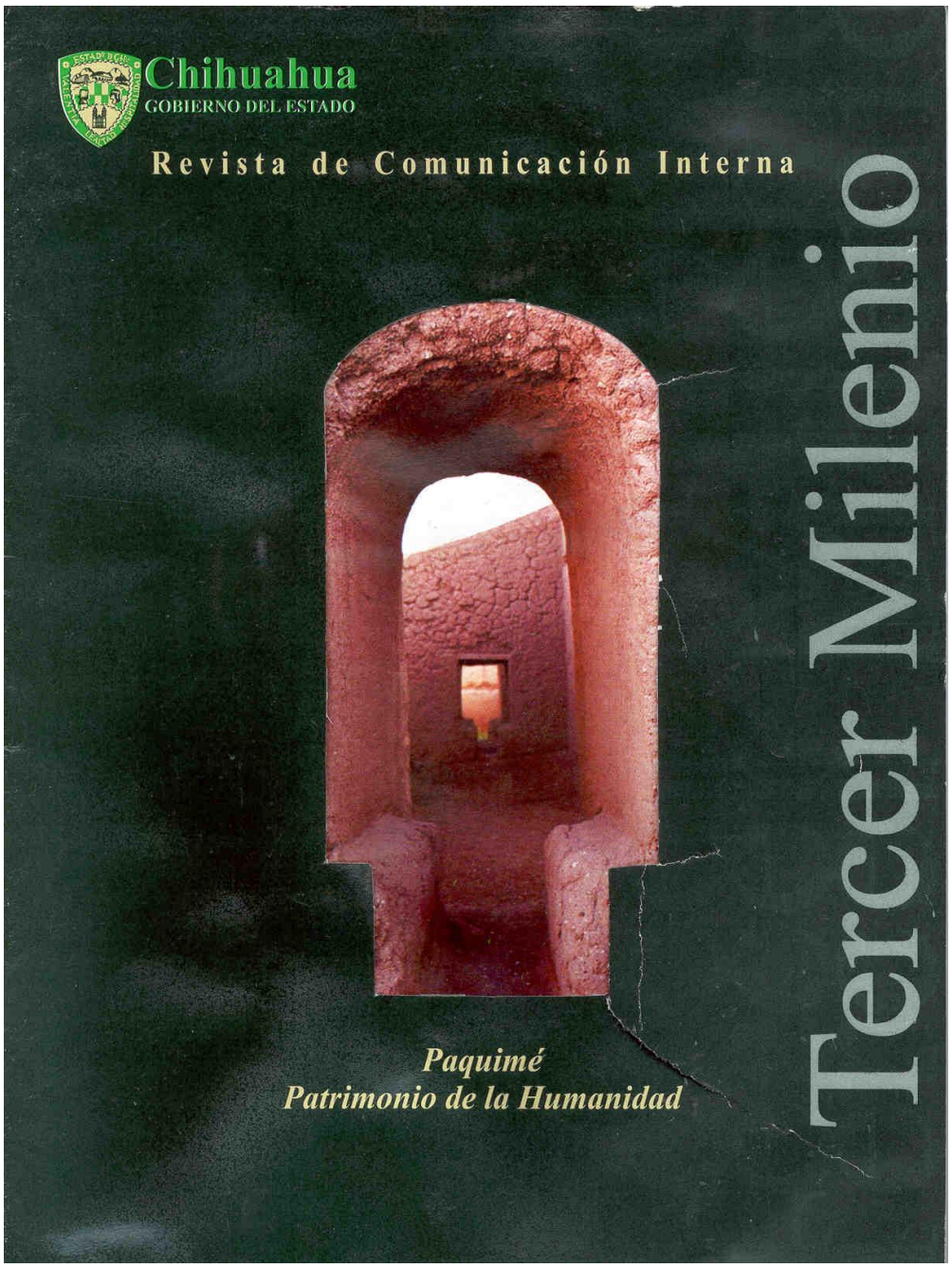
**Objetivos.**

1. **Servir como medio de comunicación entre los servidores públicos.**
2. **Fomentar entre los servidores públicos el orgullo por pertenecer al Gobierno.**
   **Estamos en fase de información falta el sentido de pertenencia que nos lleve al orgullo.**
3. **Fungir como escaparate para que las dependencias estatales den a conocer el trabajo realizado y los logros alcanzados.**
   **Se visualiza como trabajo desarrollado por la Secretaría y no por la gente que la conforma.**

Minuta de la tercera reunión del consejo Editorial de la Revista Tercer Milenio. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua. Febrero de 1999.

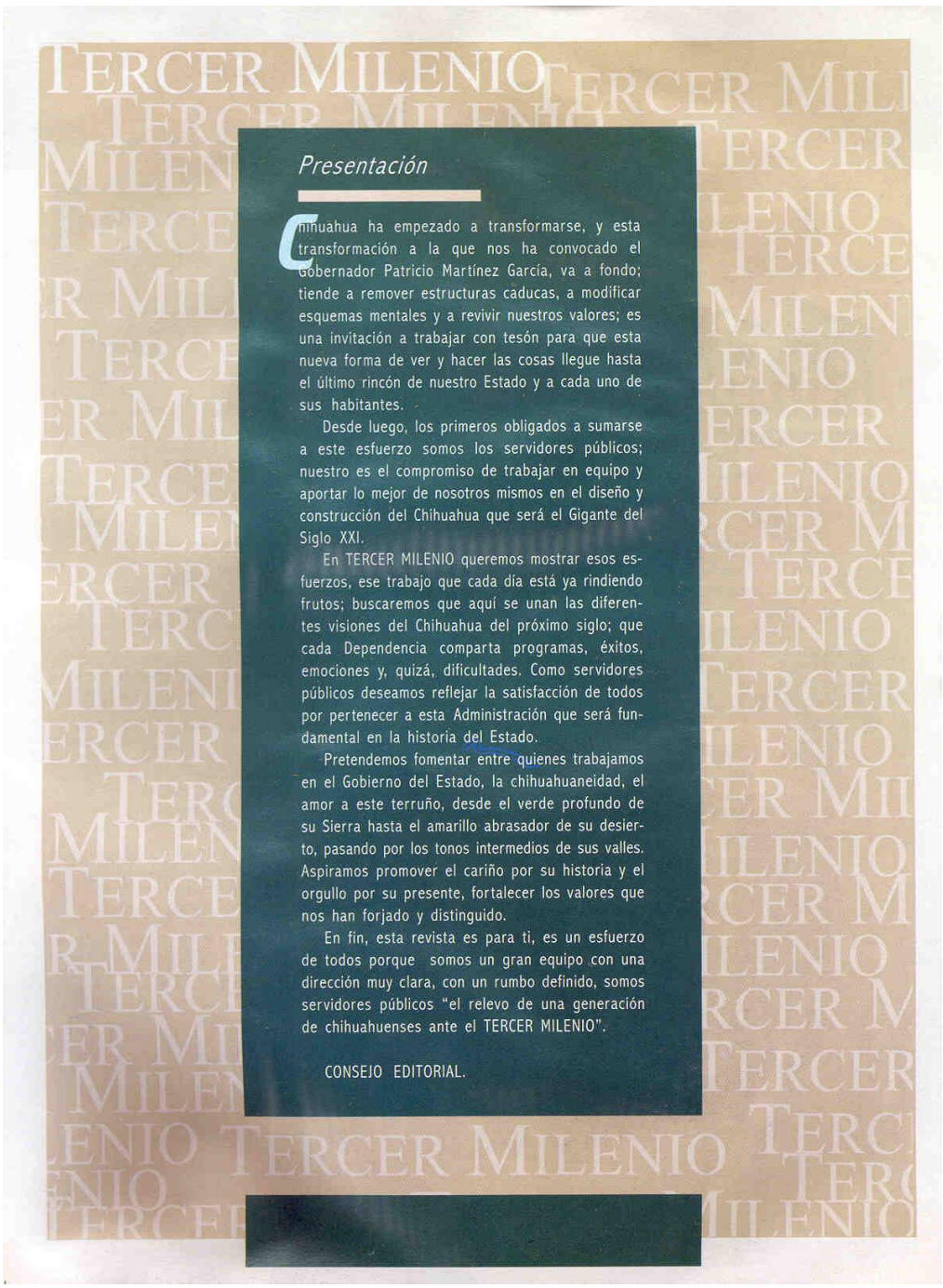
Contando con el entusiasmo de los miembros del Consejo Editorial se completó el primer número que fue publicado en abril de 1999. Esta edición tenía la particularidad de que en los forros interiores se plasmaron fotografías de los servidores públicos de diversas dependencias en señal de que era una revista

"de todos y para todos"




Portada del primer número de Tercer Milenio. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua. Marzo de 1999.

Primera de forros del primer número de Tercer Milenio. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua. Marzo de 1999.



*Presentación*

Chihuahua ha empezado a transformarse, y esta transformación a la que nos ha convocado el Gobernador Patricio Martínez García, va a fondo; tiende a remover estructuras caducas, a modificar esquemas mentales y a revivir nuestros valores; es una invitación a trabajar con tesón para que esta nueva forma de ver y hacer las cosas llegue hasta el último rincón de nuestro Estado y a cada uno de sus habitantes.

Desde luego, los primeros obligados a sumarse a este esfuerzo somos los servidores públicos; nuestro es el compromiso de trabajar en equipo y aportar lo mejor de nosotros mismos en el diseño y construcción del Chihuahua que será el Gigante del Siglo XXI.

En TERCER MILENIO queremos mostrar esos esfuerzos, ese trabajo que cada día está ya rindiendo frutos; buscaremos que aquí se unan las diferentes visiones del Chihuahua del próximo siglo; que cada Dependencia comparta programas, éxitos, emociones y, quizá, dificultades. Como servidores públicos deseamos reflejar la satisfacción de todos por pertenecer a esta Administración que será fundamental en la historia del Estado.

Pretendemos fomentar entre quienes trabajamos en el Gobierno del Estado, la chihuahuaneidad, el amor a este terruño, desde el verde profundo de su Sierra hasta el amarillo abrasador de su desierto, pasando por los tonos intermedios de sus valles. Aspiramos promover el cariño por su historia y el orgullo por su presente, fortalecer los valores que nos han forjado y distinguido.

En fin, esta revista es para ti, es un esfuerzo de todos porque somos un gran equipo con una dirección muy clara, con un rumbo definido, somos servidores públicos "el relevo de una generación de chihuahuenses ante el TERCER MILENIO".

CONSEJO EDITORIAL.

Editorial del primer número de Tercer Milenio. Centro de Capacitación y Desarrollo. Chihuahua. Marzo de 1999

Entre los contenidos de la revista se consideró una sección integrada por los escritos, de todo tipo, de los servidores públicos y la participación de los miembros del Consejo Editorial, en una publicación diseñada inicialmente para contener de 28 a 32 páginas.

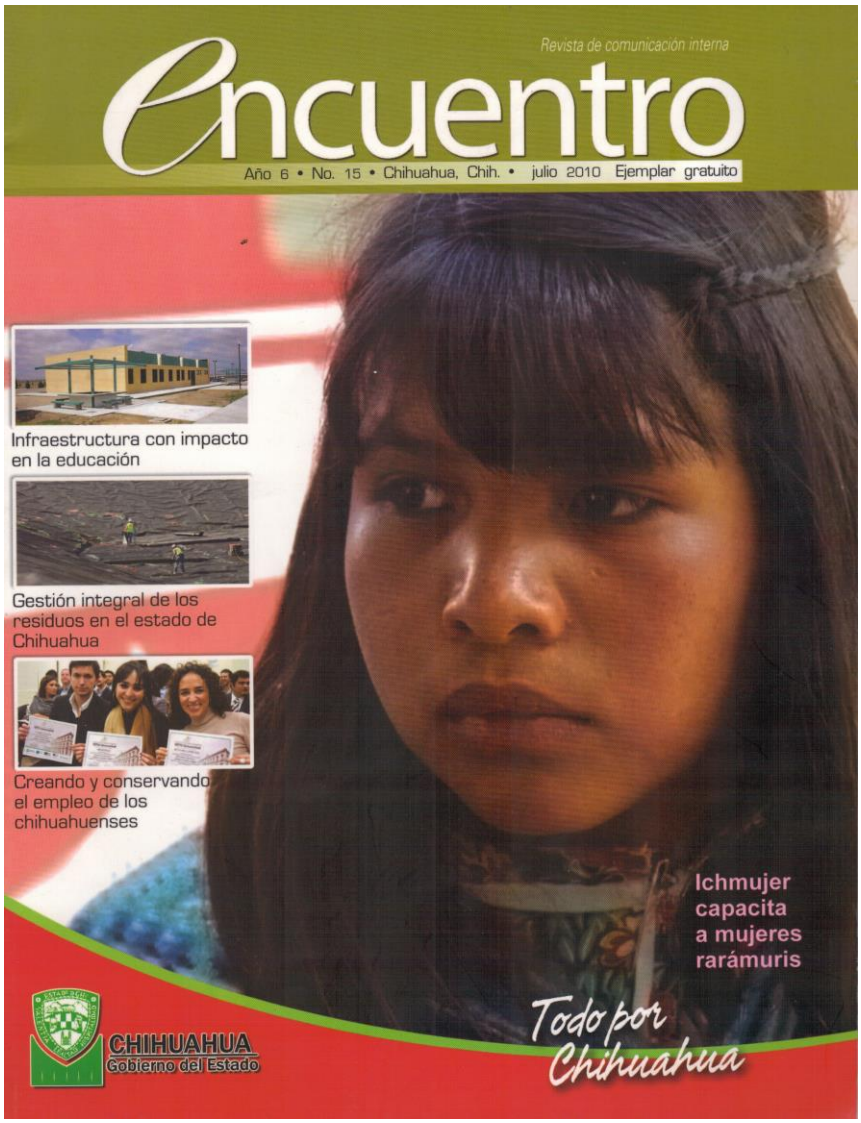
*Tercer Milenio* fue la revista principal de comunicación interna en la Administración 1998-2004, periodo en el que se editaron y publicaron diversas revistas que se distribuían únicamente entre los servidores públicos de la dependencia responsable de la publicación y eran dirigidas a la población en general. Es el caso de ediciones como *Municipios en desarrollo*, revista que destacaba las acciones de la Administración estatal en los 67 municipios del estado, en el anexo 19 se colocó la portada de uno de los ejemplares de dicha publicación.

Finalmente, durante un periodo de seis años, se publicaron 24 números de tercer Milenio cumpliendo el objetivo de que tuviera una periodicidad trimestral.


Portada revista Tercer Milenio. Número 11. Centro de Capacitación y Desarrollo. Noviembre-diciembre del 2000.

A *Tercer Milenio* le siguió *Encuentro* que continuó la misma línea de la revista anterior y fue la publicación insignia hacia el interior de la Administración 2004-2010.

De *Encuentro* se publicaron 16 ediciones en los seis años del periodo administrativo correspondiente.

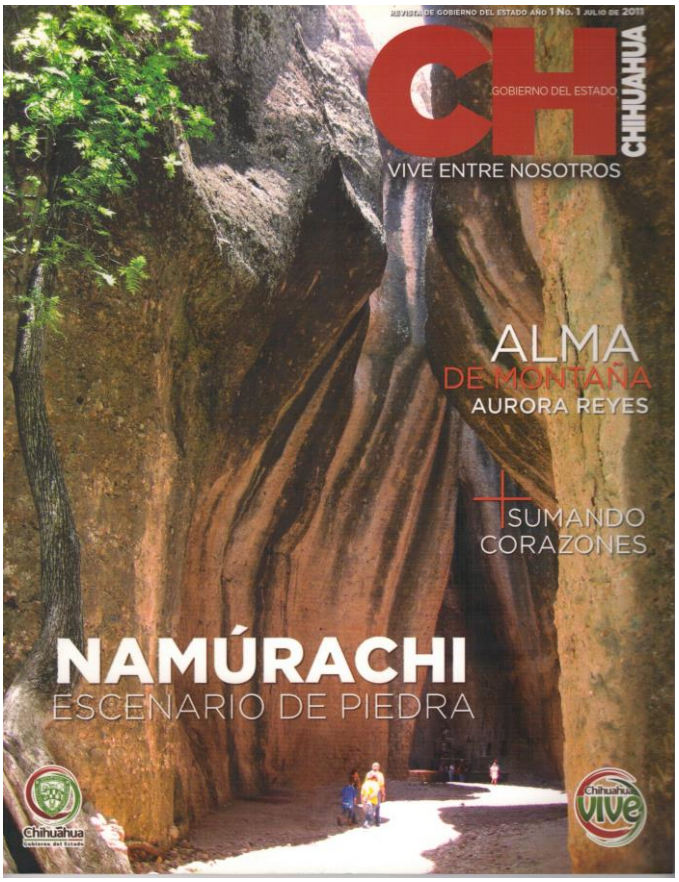



Portada revista encuentro. Número 8. Centro de Capacitación y Desarrollo. Julio del 2010.

Al inicio de la siguiente Administración estatal que comprendió el periodo de 2010-2016, se modificó prácticamente sólo el nombre de la publicación de

comunicación interna, que en esta ocasión se llamó *Chihuahua Vive entre su gente.*

*Chihuahua Vive* fue una revista en la que no hubo constancia, pues para diciembre de 2014, se habían publicado únicamente 6 números, lo que indicaba que se había editado prácticamente un número por año. No obstante, la sexta fue la última publicación de la revista, pues por recortes presupuestales se decidió que ya no se editara más esta revista de comunicación interna, ni ninguna otra de este tipo.




Portada revista Chihuahua Vive entre nosotros. Número 1. Centro de Capacitación y Desarrollo. Julio del 2011.

Al considerar que la modernidad y el incremento en el uso de la tecnología exigían que se diversificaran los medios de comunicación interna, se gestionó el diseño y puesta en práctica de un portal en el que, por cuestiones institucionales y de mayor alcance en los temas, se incluyeron todas las áreas del Cecade.

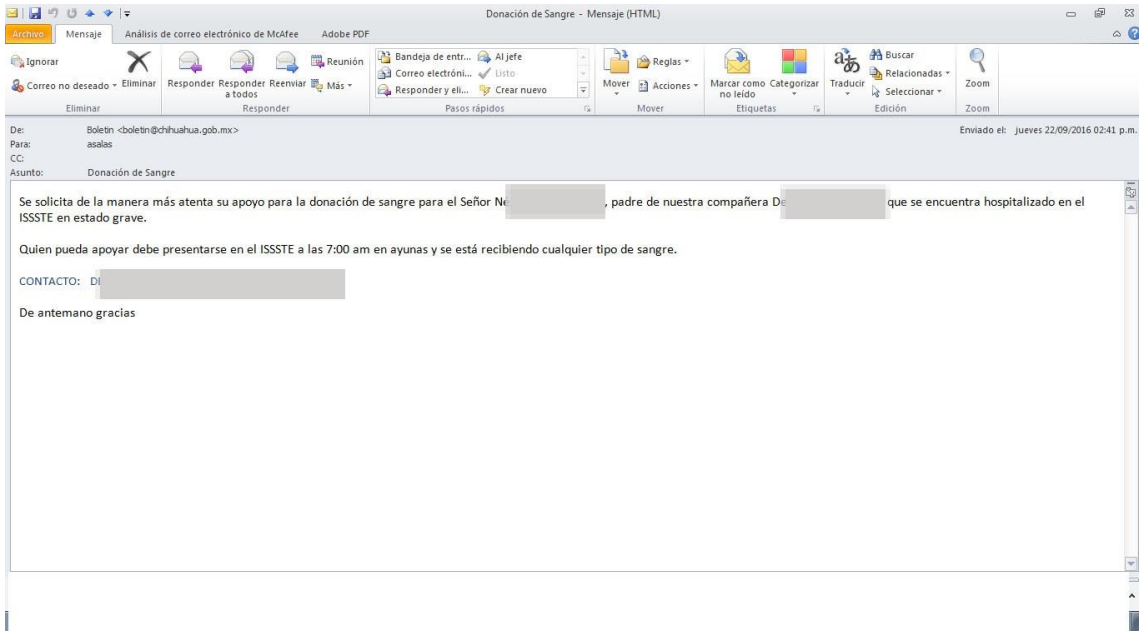
El portal contiene la información de contacto del Cecade y los servicios que éste presta, los cursos que se impartirán en el mes, la información relativa a los tableros de información, tanto para que los impriman los encargados que estén teniendo problemas con sus cuentas de correo electrónico, como los usuarios que solo deseen leer el tablero; las fotografías de los eventos realizados, los diversos negocios con los cuales la Administración estatal ha realizado alianzas y ofrecen descuentos en el pago de sus servicios a los empleados del gobierno, entre otros.


Portada Intranet Centro de Capacitación y Desarrollo. 2017

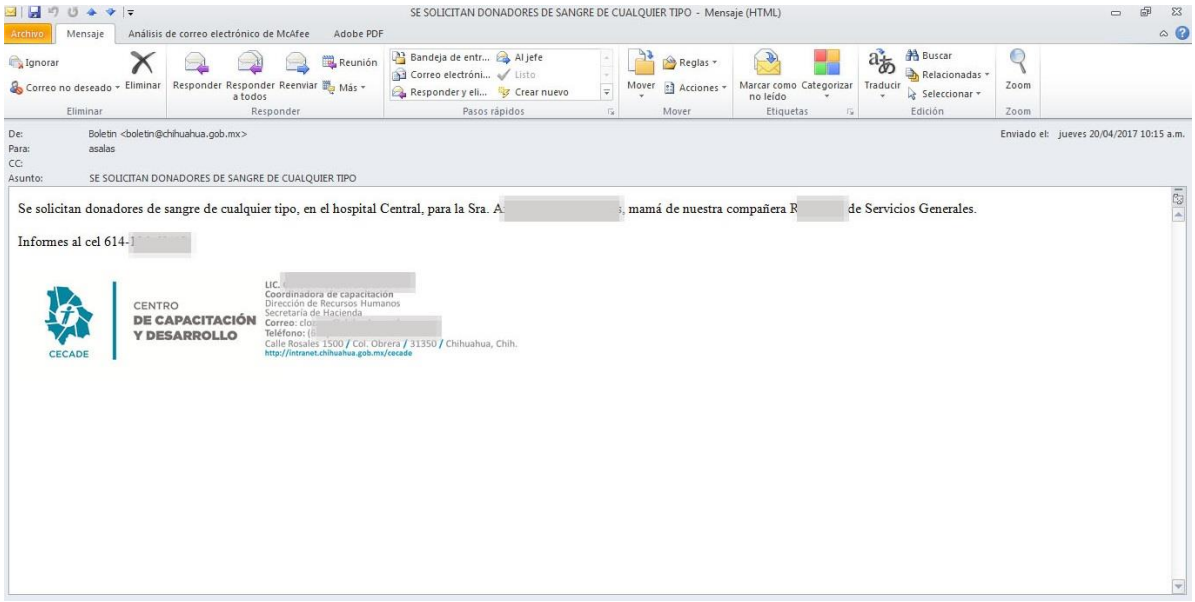
Se colocó una sección de fotos de eventos con la intención de que fuera un atractivo para que los servidores públicos entren al portal y de ahí se interesen en otras secciones. Como sucede con la intranet en general del gobierno estatal, el portal del Cecade no registra muchas entradas, de acuerdo con un informe de la Secretaría de la Función Pública se detalla que al mes tiene entre 30 y 40 visitas, aproximadamente una diaria.

Un medio de comunicación interna que se utiliza con frecuencia en el gobierno estatal es el correo electrónico. Este medio es aprovechado para enviar información diversa; por su profusa utilización se ha tratado de normar el envío de mensajes y el control de las direcciones de correo electrónico, sin mucho éxito.

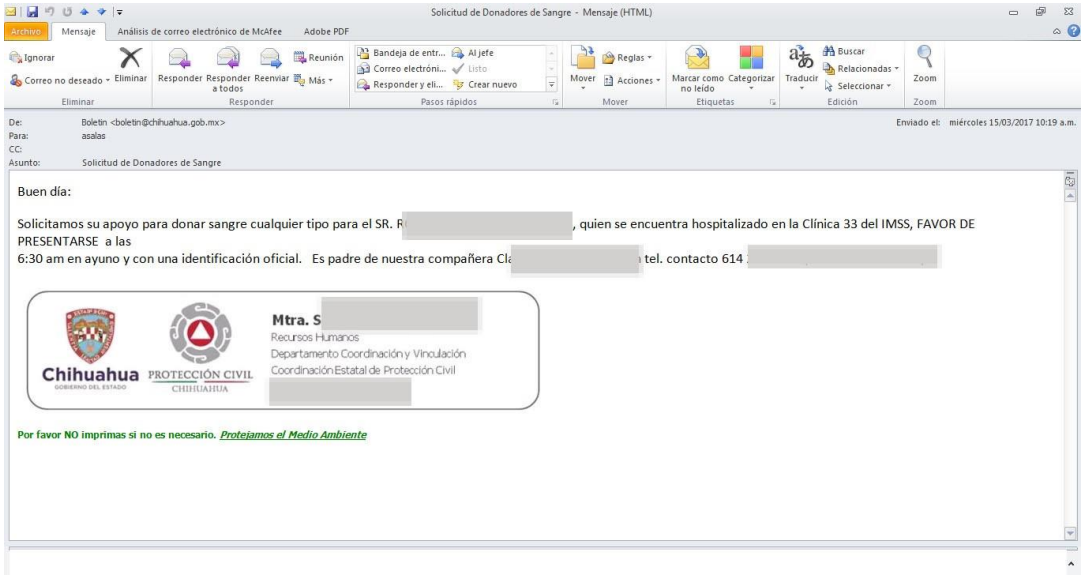
Los servidores públicos reciben en sus bandejas de entrada mensajes de un emisor denominado “Boletín” que envía correos con solicitudes como donaciones de sangre, que de la misma forma se reciben del Cecade y del Protección Civil.




Mensaje interno de correo electrónico. 22 de septiembre de 2016

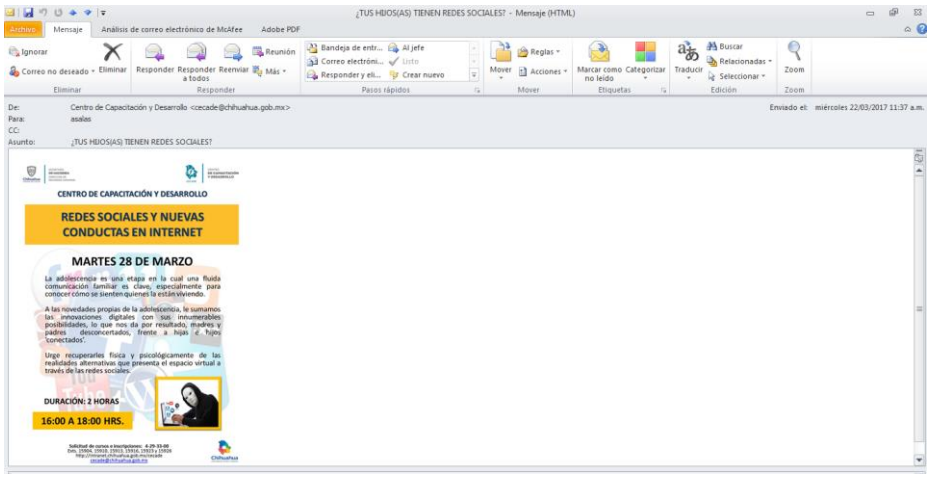



Mensaje interno de correo electrónico. 20 de abril de 2017

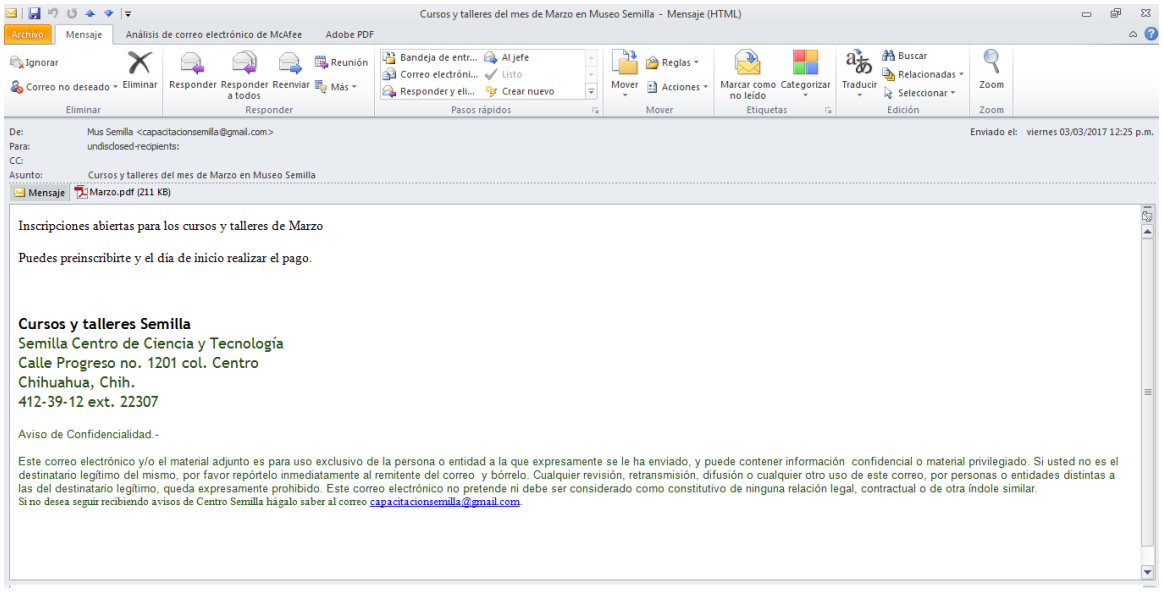



Mensaje interno de correo electrónico. 15 de marzo de 2017

Por correo electrónico también se hacen invitaciones a cursos de capacitación, al igual que el rubro anterior también son diversas las instancias que envían invitaciones de este tipo.




Mensaje interno de correo electrónico. 22 de marzo de 2017



Cursos y talleres del mes de Marzo en Museo Semilla - Mensaje (HTML)

De: Mus Semilla <capacitacionsemilla@gmail.com>
Para: undisclosed-recipients:
CC:
Asunto: Cursos y talleres del mes de Marzo en Museo Semilla
Enviado el: viernes 03/03/2017 12:25 p.m.

Marzo.pdf (211 KB)

Inscripciones abiertas para los cursos y talleres de Marzo

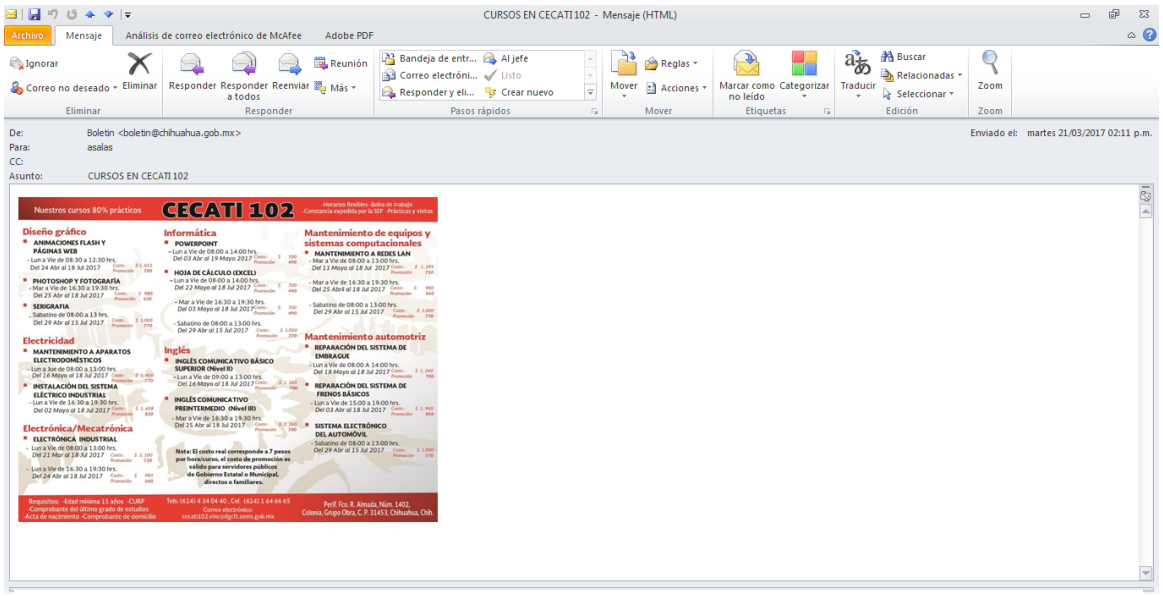
Puedes preinscribirte y el día de inicio realizar el pago.

**Cursos y talleres Semilla**
Semilla Centro de Ciencia y Tecnología
Calle Progreso no. 1201 col. Centro
Chihuahua, Chih.
412-39-12 ext. 22307

Aviso de Confidencialidad.-

Este correo electrónico y/o el material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado, y puede contener información confidencial o material privilegiado. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo, por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórrelo. Cualquier revisión, retransmisión, difusión o cualquier otro uso de este correo, por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo, queda expresamente prohibido. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal, contractual o de otra índole similar.
Si no desea seguir recibiendo avisos de Centro Semilla hágalo saber al correo capacitacionsemilla@gmail.com.

Mensaje interno de correo electrónico. 03 de marzo de 2017



CURSOS EN CECATI102 - Mensaje (HTML)

De: Boletin <boletin@chihuahua.gob.mx>
Para: asalas
CC:
Asunto: CURSOS EN CECATI 102
Enviado el: martes 21/03/2017 02:11 p.m.

Nuestros cursos 80% prácticos **CECATI 102** -Horarios flexibles -Bolsa de trabajo -Constancia expedida por la SEP -Prácticas y visitas

**Diseño gráfico**
- ANIMACIONES FLASH Y PÁGINAS WEB - Lun a Vie de 08:30 a 12:30 hrs. Del 24 Abr al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,612 - Promoción: 700
- PHOTOSHOP Y FOTOGRAFÍA - Mar a Vie 16:30 a 19:30 hrs. Del 25 Abr al 18 Jul 2017 - Costo: $ 980 - Promoción: 620
- SERIGRAFIA - Sabatino de 08:00 a 13 hrs. Del 29 Abr al 15 Jul 2017 - Costo: $ 1,000 - Promoción: 770

**Electricidad**
- MANTENIMIENTO A APARATOS ELECTRODOMÉSTICOS - Lun a Jue de 08:00 a 13:00 hrs. Del 16 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,400 - Promoción: 770
- INSTALACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO INDUSTRIAL - Lun a Vie de 16:30 a 18:30 hrs. Del 02 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,408 - Promoción: 820

**Electrónica/Mecatrónica**
- ELECTRÓNICA INDUSTRIAL - Del 21 Mar al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,100 - Promoción: 720
- Lun a Vie de 16:30 a 19:30 hrs. Del 24 Abr al 18 Jul 2017 - Costo: $ 980 - Promoción: 660

**Informática**
- POWERPOINT - Lun a Vie de 08:00 a 14:00 hrs. Del 03 Abr al 19 Mayo 2017 - Costo: $ 700 - Promoción: 490
- HOJA DE CÁLCULO (EXCEL) - Lun a Vie de 08:00 a 14:00 hrs. Del 22 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 700 - Promoción: 490
- Mar a Vie de 16:30 a 19:30 hrs. Del 03 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 700 - Promoción: 490
- Sabatino de 08:00 a 13:00 hrs. Del 29 Abr al 15 Jul 2017 - Costo: $ 1,000 - Promoción: 770

**Inglés**
- INGLÉS COMUNICATIVO BÁSICO SUPERIOR (Nivel II) - Lun a Vie de 09:00 a 13:00 hrs. Del 16 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,260 - Promoción: 700
- INGLÉS COMUNICATIVO PREINTERMEDIO (Nivel III) - Mar y Vie de 16:30 a 19:30 hrs. Del 25 Abr al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,260 - Promoción: 700

Nota: El costo real corresponde a 7 pesos por hora/curso, el costo de promoción es válido para servidores públicos de Gobierno Estatal o Municipal, directos o familiares.

**Mantenimiento de equipos y sistemas computacionales**
- MANTENIMIENTO A REDES LAN - Mar a Vie de 08:00 a 13:00 hrs. Del 11 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,293 - Promoción: 710
- Mar a Vie de 16:30 a 19:30 hrs. Del 25 Abril al 18 Jul 2017 - Costo: $ 980 - Promoción: 660
- Sabatino de 08:00 a 13:00 hrs. Del 29 Abr al 15 Jul 2017 - Costo: $ 1,000 - Promoción: 770

**Mantenimiento automotriz**
- REPARACIÓN DEL SISTEMA DE EMBRAGUE - Lun a Vie de 08:00 A 14:00 hrs. Del 18 Mayo al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,260 - Promoción: 700
- REPARACIÓN DEL SISTEMA DE FRENOS BÁSICOS - Lun a Vie de 15:00 a 19:00 hrs. Del 03 Abr al 18 Jul 2017 - Costo: $ 1,900 - Promoción: 850
- SISTEMA ELECTRÓNICO DEL AUTOMÓVIL - Sabatino de 08:00 a 13:00 hrs. Del 29 Abr al 15 Jul 2017 - Costo: $ 1,000 - Promoción: 770

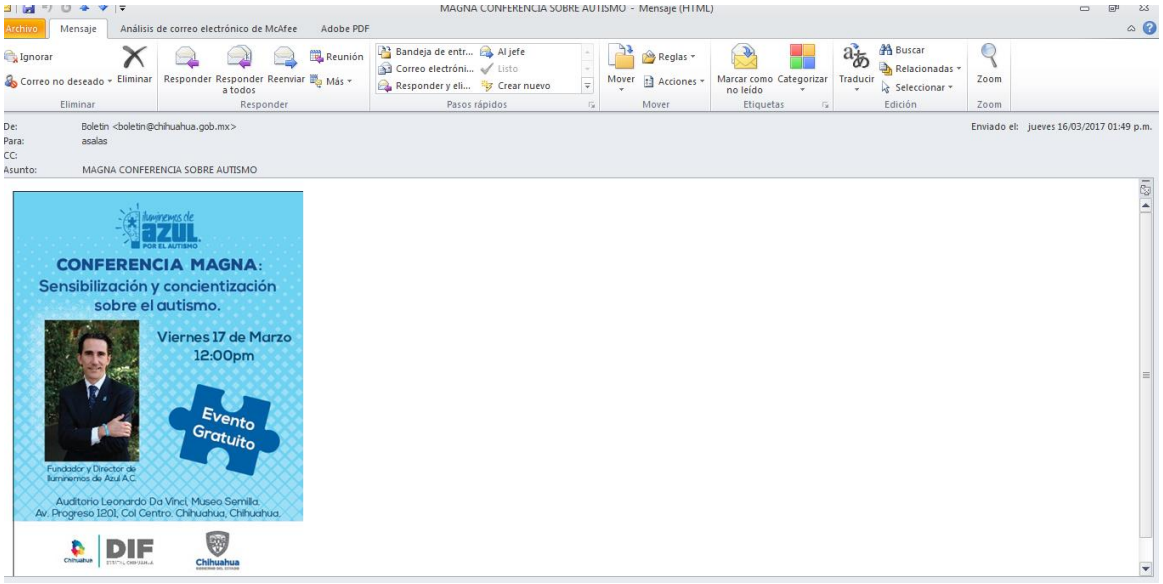
Requisitos: -Edad mínima 15 años -CURP -Comprobante del último grado de estudios -Acta de nacimiento -Comprobante de domicilio

Tels: (614) 4 34 04 40 , Cel. (614) 1 64 66 65 Correo electrónico: cecati102.rinc.cdgyft.sems.gob.mx

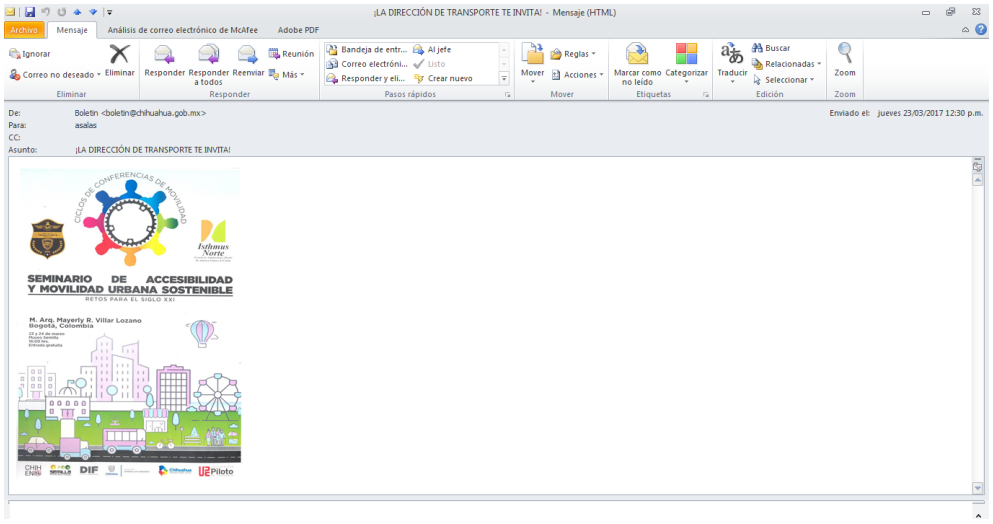
Perif. Fco. R. Almada, Núm. 1402, Colonia, Grupo Obra, C. P. 31453, Chihuahua, Chih.

Mensaje interno de correo electrónico. 21 de marzo de 2017

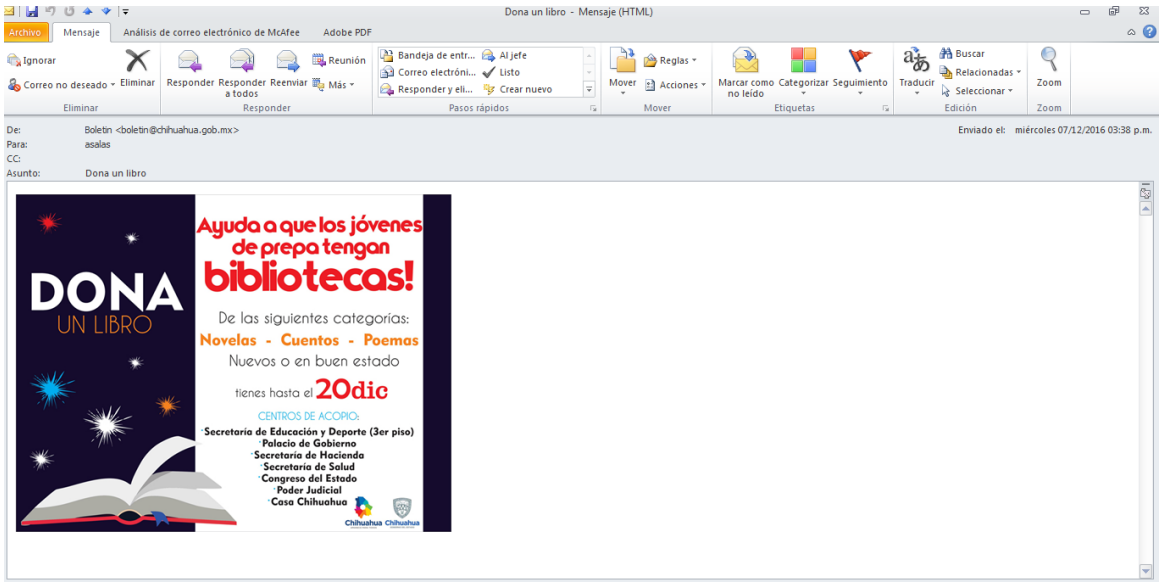
Este medio es utilizado, de la misma forma, para informar acerca de conferencias, eventos y espectáculos que se realizan para el público en general y que sirven como invitaciones, no obligatorias, para los servidores públicos.



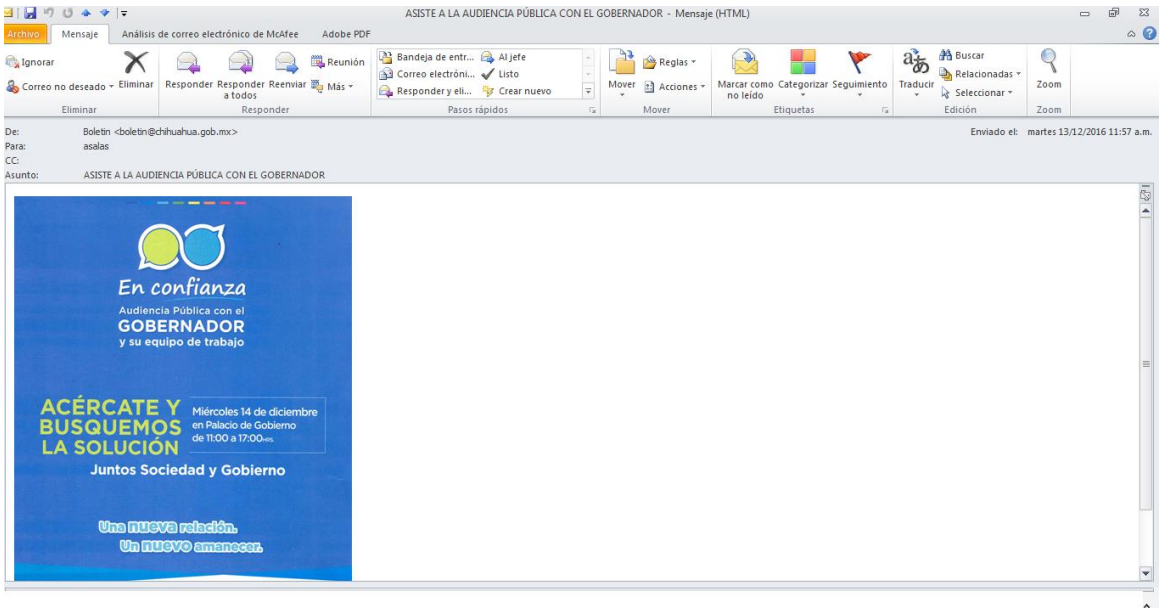

Mensaje interno de correo electrónico. 16 de marzo de 2017



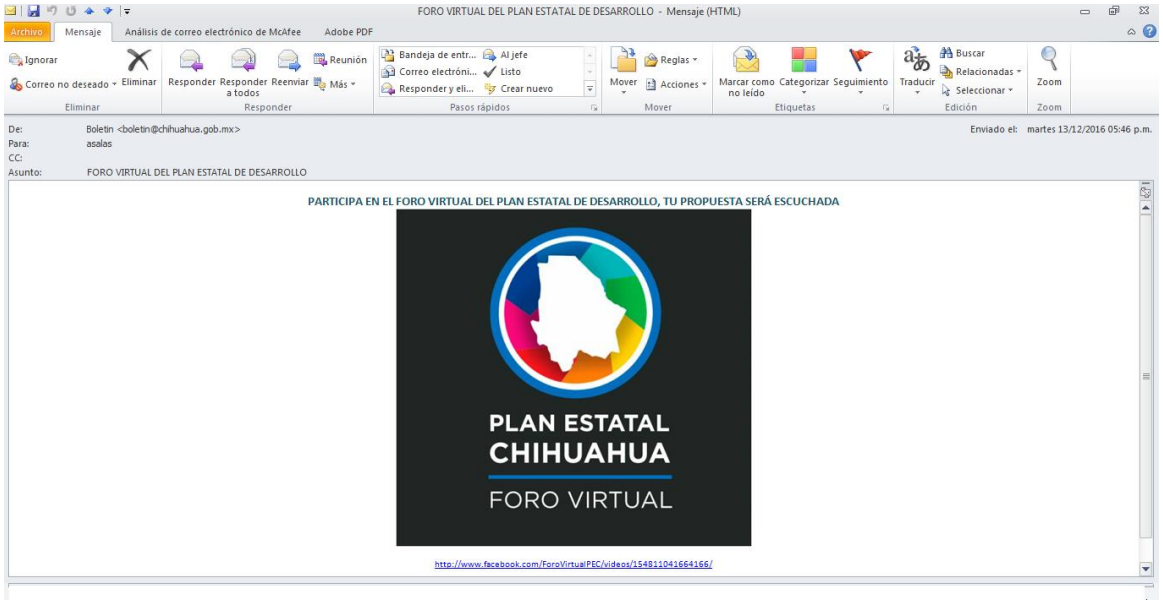

Mensaje interno de correo electrónico. 23 de marzo de 2017



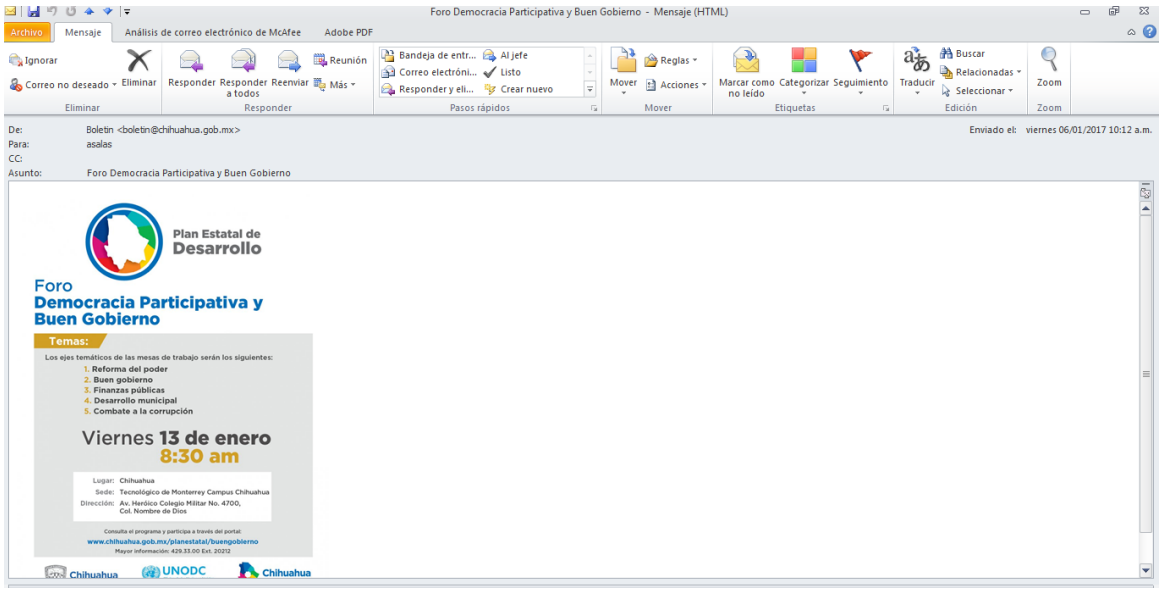

Mensaje interno de correo electrónico. 16 de diciembre de 2016



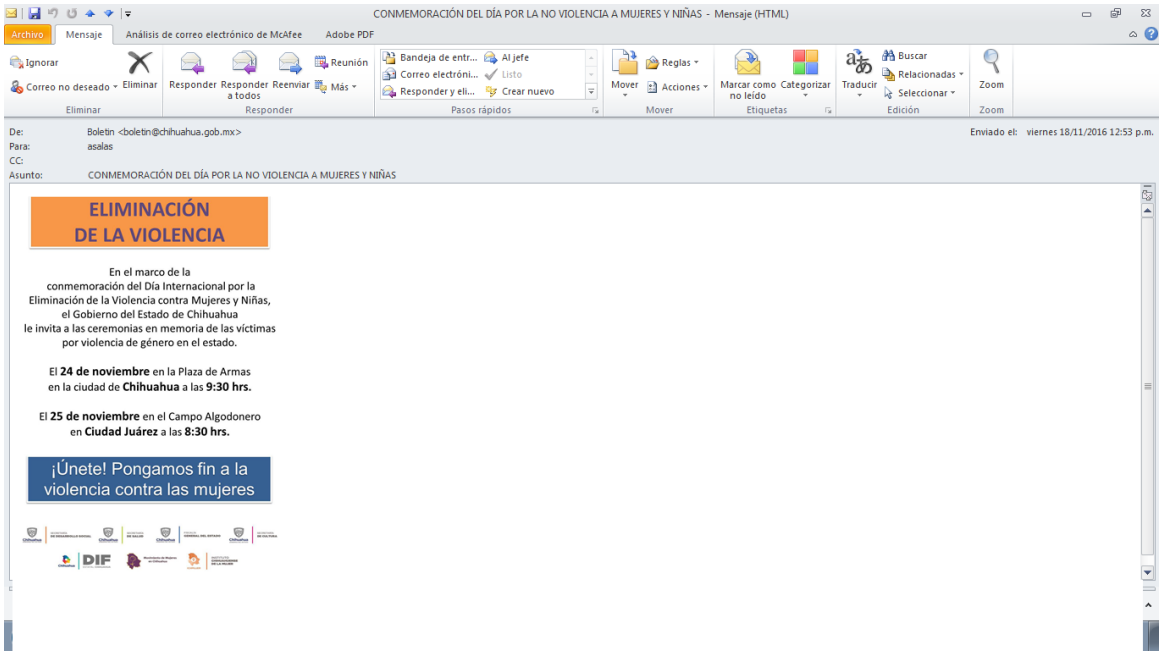

Mensaje interno de correo electrónico. 13 de diciembre de 2016



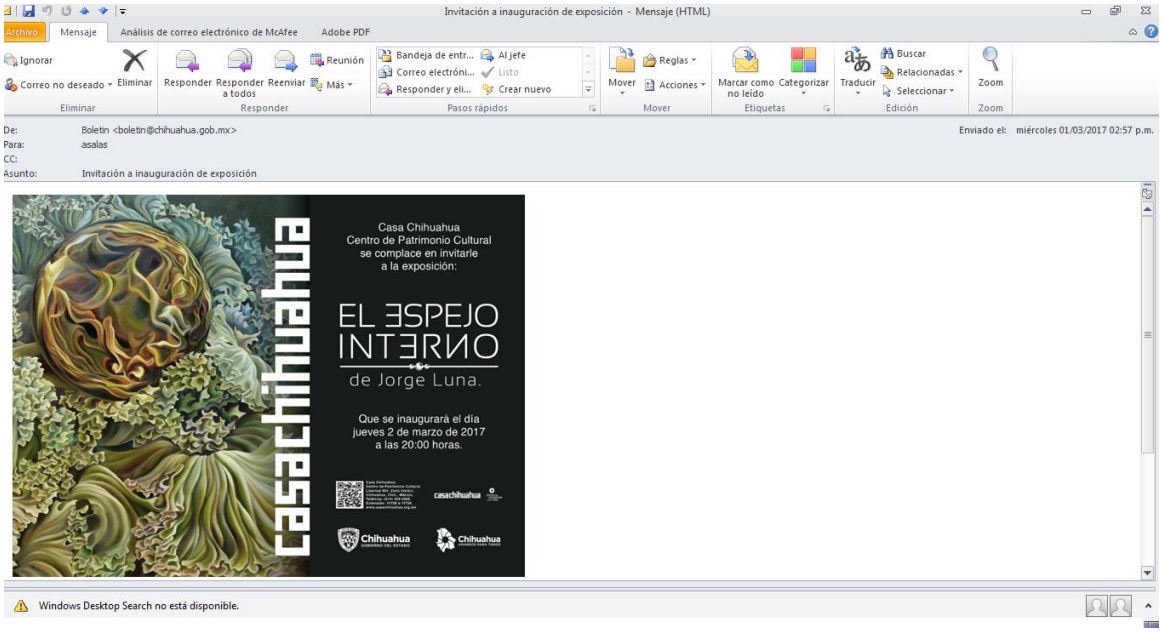

Mensaje interno de correo electrónico. 13 de diciembre de 2016



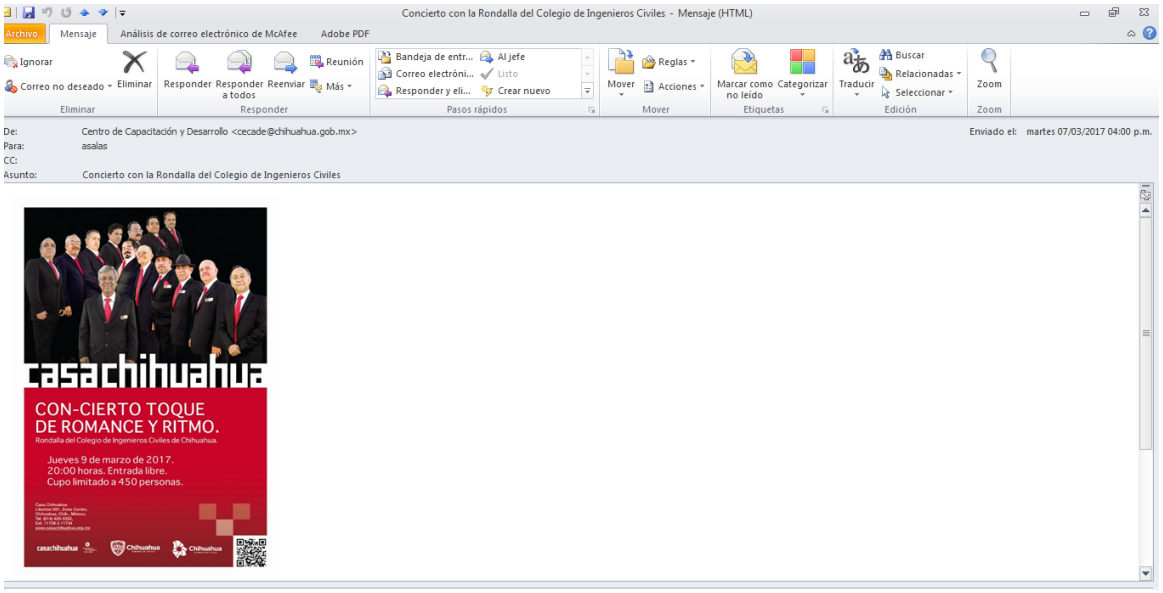

Mensaje interno de correo electrónico. 16 de enero de 2017




Mensaje interno de correo electrónico. 18 de noviembre de 2016

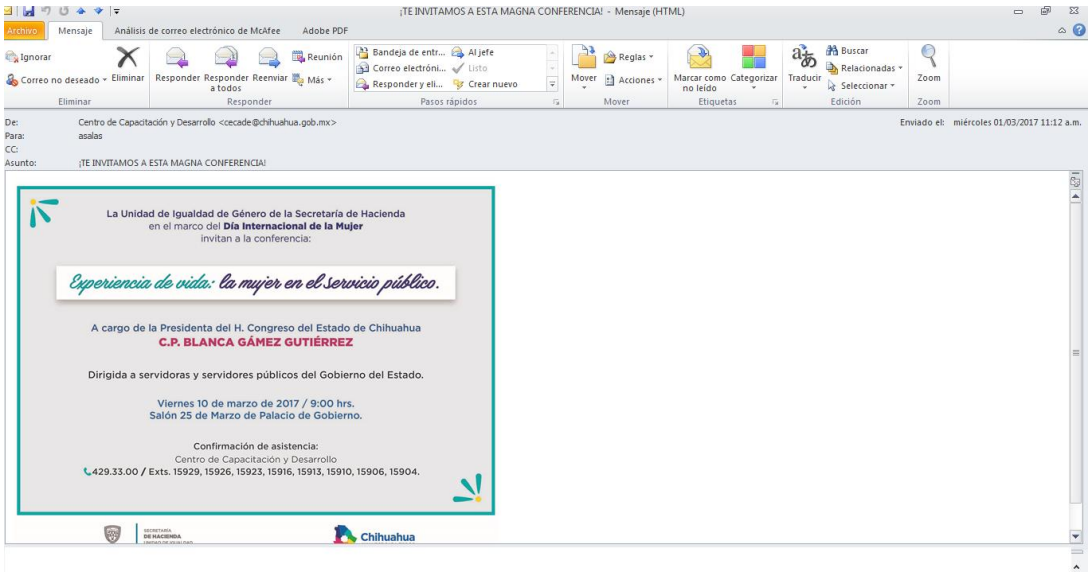



Mensaje interno de correo electrónico. 1 de marzo de 2017

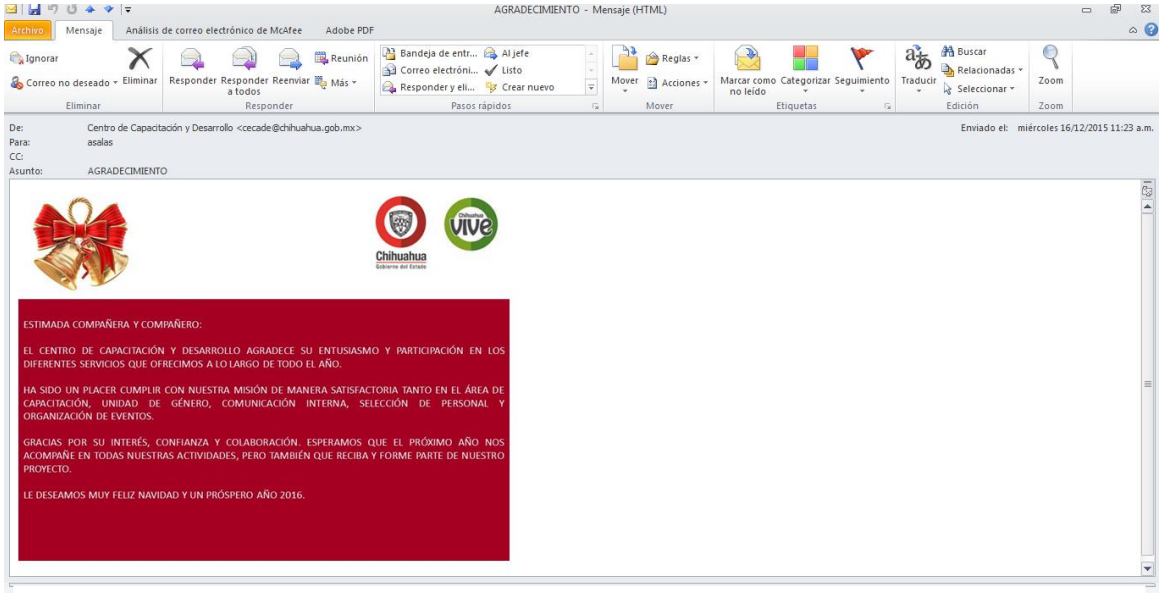



Mensaje interno de correo electrónico. 7 de marzo de 2017

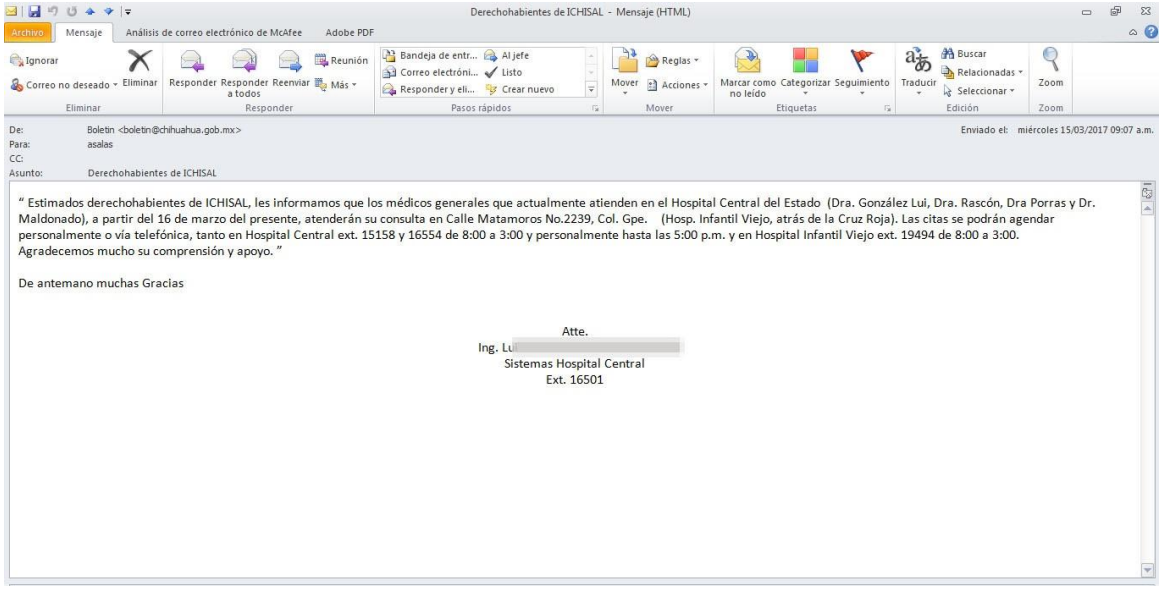
Ya específicamente para cuestiones internas y de interés específico de los servidores públicos se envían mensajes de muy diversos temas y al igual que los otros mensajes, se tienen distintos emisores.



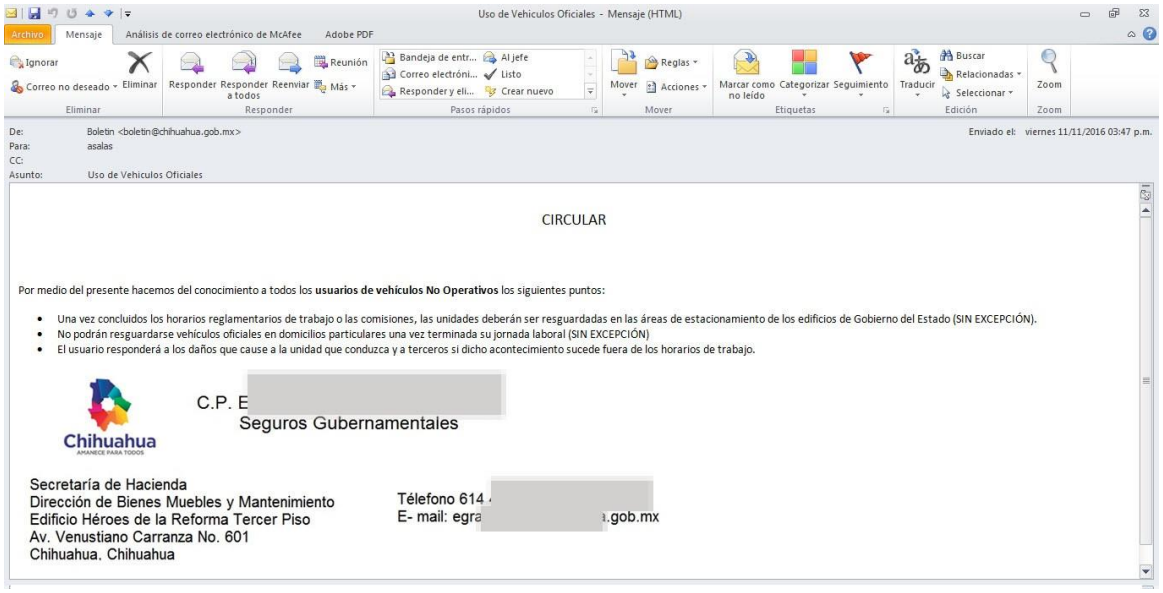

Mensaje interno de correo electrónico. 1 de marzo de 2017




Mensaje interno de correo electrónico. 16 de diciembre de 2015




Mensaje interno de correo electrónico. 15 de marzo de 2017



Uso de Vehiculos Oficiales - Mensaje (HTML)

De: Boletin <boletin@chihuahua.gob.mx>
Para: asalas
CC:
Asunto: Uso de Vehiculos Oficiales
Enviado el: viernes 11/11/2016 03:47 p.m.

CIRCULAR

Por medio del presente hacemos del conocimiento a todos los **usuarios de vehículos No Operativos** los siguientes puntos:

- Una vez concluidos los horarios reglamentarios de trabajo o las comisiones, las unidades deberán ser resguardadas en las áreas de estacionamiento de los edificios de Gobierno del Estado (SIN EXCEPCIÓN).
- No podrán resguardarse vehículos oficiales en domicilios particulares una vez terminada su jornada laboral (SIN EXCEPCIÓN)
- El usuario responderá a los daños que cause a la unidad que conduzca y a terceros si dicho acontecimiento sucede fuera de los horarios de trabajo.

Chihuahua

C.P. E
Seguros Gubernamentales

Secretaría de Hacienda
Dirección de Bienes Muebles y Mantenimiento
Edificio Héroes de la Reforma Tercer Piso
Av. Venustiano Carranza No. 601
Chihuahua, Chihuahua

Télefono 614
E- mail: egra .gob.mx

Mensaje interno de correo electrónico. 11 de noviembre de 2016

Como podemos observar con estos ejemplos, el emisor denominado “Boletín” es el que envía un mayor número de mensajes, se origina en la Secretaría de la Función Pública que es en donde tienen acceso a las direcciones de correo electrónico de los empleados estatales al igual que el Centro de Capacitación y Desarrollo y el Museo Semilla, este último administrado por el Sistema Integral para el Desarrollo de la Familia (DIF) estatal. Lo anterior ha provocado que en algunas ocasiones llegue el mismo mensaje o invitación en dos o más ocasiones, remitido por “Boletín” y Cecade, por ejemplo.

Es notorio por la cantidad de mensajes que se envían, que el correo electrónico es el medio más rápido y mayormente utilizado para la comunicación interna, ya no solo de información que requiere ser atendida con prontitud, por lo que se ha convertido en el principal medio de comunicación interna en el gobierno del

estado; sin embargo, por el alto número de mensajes que se envían y la diversidad de temas, se observa que una creciente cantidad de servidores públicos ya no lee, ni siquiera abre los mensajes, al considerar que no tienen información relevante para ellos. Se advierte que no se ha realizado una medición que indique la eficiencia en el envío y recepción de los mensajes por correo electrónico, se desconoce a cuántos servidores públicos llegan y cuántos los leen y atienden.

Adicional a lo anterior, es de destacar que principalmente se envían a cuentas de correos institucionales y no se tiene registro de las direcciones de correo por dependencia o municipio, por lo que la información se remite en general, sin considerar si una invitación a un evento en la ciudad de Chihuahua, llega a una persona que trabaja y vive en otra ciudad.

Tampoco hay una depuración clara de las cuentas, así que los mensajes pueden ser enviados a direcciones de correo electrónico que ya no pueden ser abiertas por sus usuarios pues han dejado de trabajar en el gobierno estatal y en aquellos casos en que por algún motivo se incluyó la dirección de correo personal del empleado, éste puede recibir varias veces la misma información y a cuentas diferentes, por lo que puede darse el caso de que un empleado reciba una invitación a un concierto de parte de “Boletín” y de Cecade a su dirección de correo electrónico oficial y la misma invitación emitida por Cecade a una cuenta particular.

Una consideración final, con la llegada de la Administración 2016-2021 y las nuevas directrices en cuanto a esta actividad, se han implementado estrategias de comunicación para la comunidad en general; por ello, se ha activado la página de Facebook del gobernador y del Gobierno del Estado, el twiter de ambos también, se edita un periódico y se ha puesto en marcha una página de la Coordinación de Comunicación Social en la que se contempla una estación de radio y una televisora estatal.

Se ha pedido a los servidores públicos que utilicen estos medios, lo que sin duda será una investigación muy interesante pero que no compete al presente estudio. Únicamente haré una anotación en cuanto al periódico impreso pues se distribuye entre los servidores públicos.

A partir de noviembre de 2016, el gobierno del estado ha distribuido un medio impreso al cual ha llamado *Cambio 16*, es un semanario que ha sido muy comentado por los medios de comunicación masiva muchos de los cuales lo consideran inútil y un despilfarro para un gobierno que asegura no tener recursos económicos.

En *Cambio 16* se ha publicado alguna información que tiene referencia a los servidores públicos, pero en su mayoría se trata de notas, reportajes, entrevistas e información destinada a la población en general.

En cada edificio del gobierno estatal se deja un número determinado de ejemplares; al preguntarle a varias de las personas encargadas de distribuir los

ejemplares me indicaron que en la mayoría de los casos los servidores públicos no tienen interés alguno en el semanario, que se devuelven o tiran casi todos los ejemplares que se les entregan. Otros más aseguraron que para no devolver los ejemplares, los reparten escritorio por escritorio y es muy común encontrarlos por la tarde en los cestos de basura, sin poder comprobar que los hubieran siquiera hojeado.

CAMBIO 16 de Chihuahua

Año1 • Núm. 01 www.cambio16chihuahua.gob.mx 21 al 28 noviembre de 2016

# Hasta 2044 terminará de pagar deuda Chihuahua

**Así está comprometido el ingreso de los chihuahuenses**

| CONCEPTO DE INGRESO | VALOR TOTAL DE LA RECAUDACIÓN | PORCENTAJE COMPROMETIDO | PLAZO |
|---|---|---|---|
| ISN | 2,350,000,000 | 54% | 2026 |
| Uso de Carreteras de Cuota Concesionadas por la Federación | 1,227,000,000 | 100% | 2028 |
| Uso de Carreteras de Cuota E.P. Maíz | 902,000,000 | 100% | 2038 |
| Fondo General de Participaciones | 14,300,000,000 | Entre el 6 y el 16.72% | 2044 |
| TOTAL: | 18,779,000,000 | | |
| PORCENTAJE DEL INGRESO DEL ESTADO | 29.80% | | |

**>>TRES DE LAS PRINCIPALES FUENTES** de ingresos del Gobierno del Estado están total o parcialmente comprometidas para pagar emisiones de bonos que se hicieron en el sexenio pasado para contraer una deuda superior a los 48 mil mdp

**>>A PESAR DE LA CONTRATACIÓN** de 20 créditos bancarios directos y los bonos bursátiles que comprometieron ingresos propios; cuotas carreteras y participaciones federales, el Gobierno del Estado quedó con un déficit de casi 8 mil mdp

Por Alejandro Salmón Aguilera

Cinco administraciones estatales no podrán disponer de una gran parte de los ingresos que perciben, porque ya están comprometidas para pagar una deuda que supera los 48 mil millones de pesos (mdp).

A lo anterior se debe sumar un déficit de casi ocho mil millones de pesos y esos dos datos dan idea exacta del marco en que inicia labores la actual administración.

▼ MÁS información pags. 10 y 11

## Violencia generó la pobreza: Quintana

Por Enrique Lomas y Alejandro Salmón

Para el doctor y actual Secretario de Desarrollo Social, Víctor Quintana Silveyra, la situación que recibe el gobierno de Javier Corral al estado, difícilmente podría ser peor, ya que la entidad se encuentra en últimos lugares de diversos indicadores de desarrollo.

▼ MÁS información pags. 9

} PUEDE REVERTIRSE LA COMPRA

Por irregularidades, la venta de Pueblito Mexicano podría anularse. / Pag 5

Llaman a foros para crear el Plan Estatal de Desarrollo } PAG 2

Transparencia el arma para combatir la corrupción } PAG 3

Cuando hubo en Chihuahua, camellos, mamuts y lagartos } PAG 14 y 15

A Misael y Arikado el Premio Estatal del Deporte 2016 } PAG 17

Primera página de *Cambio 16*. Coordinación de Comunicación Social. Gobierno del Estado de Chihuahua. Noviembre de 2016.

Habrá que esperar e investigar si los recientes cambios que está impulsando la nueva Administración estatal en materia de comunicación social con la puesta en marcha del canal de TV, la estación de radio y el periódico impreso *Cambio 16* incluyen modificaciones en el tratamiento en estos medios u otros con referencia a las cuestiones internas del trabajo en el gobierno local o si esos mismos medios dan mayor relevancia a los asuntos relacionados con sus trabajadores.

# 8. CONCLUSIONES

Una de las tareas fundamentales planteadas al emprender esta investigación era encontrar resultados concretos que nos permitieran esbozar la realidad y a partir de la reflexión, con la base de conocimientos nuevos y ciertos, empezar a construir nuevas formas que coadyuven a que transitemos con mayor seguridad hacia la implementación de condiciones que correspondan a la realidad que estamos viviendo, disminuyendo la incertidumbre y confiando en el mañana.

Por ello, destacamos los logros alcanzados, describiéndolos en las siguientes conclusiones.

1. Como lo hemos visto y ha quedado suficientemente demostrado la comunicación interna en las organizaciones es una actividad fundamental. Las organizaciones modernas se han visto inmersas en la carrera por la tecnología, al parecer entre más tecnológicas más

innovadoras, eficaces y eficientes; pero aun así sigue siendo indispensable el ser humano para operar y programar esas máquinas. La creatividad es insustituible y la emoción es imprescindible en el mundo del trabajo y ambas son características únicas de los hombres y las mujeres. Quedó claro que sin el aporte de los trabajadores sería imposible lograr los objetivos organizacionales y en esto coinciden los expertos en el mundo laboral. De acuerdo con las teorías revisadas, a pesar de que la comunicación interna fue considerada de importancia nula para las instituciones, hoy en día es fundamental para el mantenimiento del clima laboral.

2. Igualmente quedó demostrado que las complejas condiciones en que al día de hoy se desenvuelven los trabajadores han provocado que el estudio del clima laboral sea un imperativo para estar en posibilidades de definir las situaciones que se deberán presentar en los espacios de trabajo y alcanzar mayores niveles de productividad. Se determinó la importancia de mantener un clima laboral idóneo, tomando en cuenta que los empleados dedican el mayor porcentaje del día a desempeñar sus actividades laborales y parte de su realización personal está relacionada con su éxito en el trabajo. El resultado del análisis de diversos documentos nos permite asegurar que mantener un clima laboral favorable coadyuva al éxito de la organización.

3. Al analizar los diversos documentos y entrevistas con servidores públicos y personas relacionadas con la administración estatal, se ha verificado que las administraciones gubernamentales en el estado de Chihuahua han instrumentado diversos medios de comunicación interna, con resultados diferentes dependiendo del valor que como estrategia le concedieron.
4. Determinar las variaciones en el clima laboral imperante al interior de la administración local en Chihuahua no es posible ya que no existen estudios previos que nos permitan conocer qué tan motivados se han sentido los servidores públicos en cuanto a sus condiciones de trabajo; esto nos indica que, en este aspecto, no hay interés por la medición ni por la evaluación del clima laboral, ya que aunque se han implementado acciones para mejorar el ambiente en las oficinas y espacios gubernamentales, no se han establecido estrategias que den a conocer el impacto de las mencionadas acciones y definir qué actividades es necesario realizar para fortalecerlas o modificarlas.
5. Mediante la revisión de diversas teorías y documentos recientes, dejamos claro que los temas que trata la comunicación interna no son los mismos para la comunicación social. Especificamos las audiencias a las que afecta la comunicación organizacional, los tópicos que le son propios y las maneras de aplicarse. Así mediante su

caracterización definimos qué temas en las notas, son los que al ser publicados en los medios de comunicación masiva modifican o influyen en el clima laboral de la Administración.

6. El número de referencias de temas de comunicación interna del gobierno local que se leen y se escuchan en los medios masivos de comunicación no son en cantidad suficiente como para modificar el clima laboral en el gobierno del estado. Lo anterior no significa que el gobierno no sea uno de los principales proveedores de noticias para los medios locales, en Chihuahua como en otros lugares lo es, pero los temas que se tratan tienen un enfoque dirigido a la población en general, son los tópicos que afectan a toda la comunidad y que en particular hacen eco en los servidores públicos en tanto su condición de ciudadanos. Es de advertir que por su número los trabajadores al servicio del Estado representan un porcentaje muy pequeño de audiencia para los medios y se encuadran en el marco de lectores en general que los utiliza para informarse y les prefiere.
7. Es indispensable que gobierno estatal evalúe los medios de comunicación interna que tiene en operación para realizar las modificaciones que sean necesarias en virtud de los nuevos tiempos y en el marco de las nuevas formas de comunicar; es urgente que sus medios sean modernizados y dejen de estar subutilizados, para

que se mejore el clima laboral y con ello, finalmente, la atención a los ciudadanos que es su objetivo superior.

8. No son los medios masivos de comunicación quienes afectan el clima laboral al interior del gobierno del estado, son las deficiencias, carencias, falta de interés que se demuestran en los procesos que infieren en él, señaladamente en los medios y formas de comunicación interna. Los servidores públicos están deficientemente comunicados de manera oficial y el rumor es una de las fuentes que más datos suministra llenando de dudas e incertidumbre al personal. el área de comunicación interna deberá modernizarse; los medios de comunicación masiva hacen su trabajo, tratan los temas de interés para la comunidad, atienden a sus audiencias en función de sus intereses y destacan los temas que a éstas atañen, no se puede afirmar que influyan de manera decidida ni deliberada a contaminar el ambiente laboral, como tampoco a mejorarlo.

A manera de conclusión general, afirmo que los medios masivos de comunicación originarios de la capital del estado de Chihuahua, México, no publican con frecuencia temas referentes a la comunicación interna; en tanto que se advierte que los medios de comunicación organización son obsoletos y están subutilizados.

# BIBLIOGRAFÍA

AGUDIEZ CLAVO, P.: "Editorialización y frivolización del discurso periodístico" en Comunicación y Pluralismo. Actas del I Congreso Internacional (Salamanca, del 25 al 27 de noviembre de 1993), Universidad Potificia de Salamanca, 1994.

AGUINAGA, E.: *Periodismo, profesión*. Fragua, Madrid, 1980.

ALBALA, A.: *Introducción al periodismo*. Guadarrama, Madrid, 1970.

ALCALDE, C.: *Cómo leer un periódico*. A.T.E., Barcelona, 1981.

ARANA FERNÁNDEZ, R.: *Teoría de la Comunicación*. Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

ARANGUREN, J.L.: *La comunicación humana*. 2ª edición. Guadarrama, Madrid, 1975.

ARÉVALO ZAMUDIO, J.: *Curso Multimedia de Educación para los Medios*. Fascículos 1-7. Universidad Pedagógica Nacional y Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, México, 1994.

ARMAÑANZAS, E.; DIAZ NOCI, J.: *Periodismo y argumentación*. Géneros de opinión. Universidad del País Vasco, Bilbao 1996.

ARRAS, A.M.: *Comunicación Organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua, México, 1990.

AUGUSTO, C.: *Metodología de la Investigación*. Segunda edición, Pearson, México, 2006.

AVILA, F.: *Manual de redacción periodística*. Edic. de autor, Bogotá, 1981.

BARDIN, L.: *El análisis de contenido*. Akal, Madrid, 1986.

Barthes, R.: *El grado cero de la escritura.* Nicolás Rosa trad. 17. México, Siglo XXI, 2000.

BERLO, D. K.: *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. 3 ed. El Ateneo, Argentina, 2008.

BOND, F.: *Introducción al Periodismo*. Limusa, México, 1974.

BUSQUETS I GRABULOSA, L.: *Para leer la imagen. Mass-media y educación*. ICCE, Madrid, 1977.

CALVO, J. R.: *Periodismo para nuestro tiempo. El problema de la objetividad en los medios de masas.* Libro de las Naciones, Bs. Aires, 1970.

CANGA LAREQUI, J.; COCA GARCÍA, C.; MARTÍNEZ RIVERA, E.; CANTALAPIEDRA GONZÁLEZ, M. J. y MARTÍNEZ ODRIOZOLA, L.: *Diarios digitales: apuntes sobre un nuevo medio*. Universidad del País Vasco, Bilbao, 1999.

CANTAVELLA, J.; SERRANO, J. F. Coords: *Redacción para periodistas*. *Informar e interpretar*. Ariel, Barcelona, 2004.

CÁRDENAS, M.A.: *El enfoque de sistemas. Estrategias para su implementación*. Editorial ICG, México, 1999.

CÁRDENAS, M.A. ET AL: *El efecto MAC*. Editorial ICG, México, 2000.

CASASUS, J. M.: *Ideología y análisis de los medios de comunicación*. Mitre, Barcelona, 1985.

CEBRIAN HERREROS, M.: *Géneros informativos audiovisuales*. Ciencia 3. Madrid. 1992.

CHACÓN HÁRVIN, J.: *Laboratorio de Comunicación.* Manual del curso. Immanti, consultores en comportamiento y organización, Coahuila, México, 1999.

CHIAVENATO, A.: *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Bogotá, 1997.

CHIHUAHUA. GOBIERNO DEL ESTADO: *Quinto Informe de Gobierno*. Administración 2010-2016. Chihuahua, 2015.

CHIHUAHUA. GOBIERNO DEL ESTADO: *Sexto Informe de Gobierno.* Administración 2010-2016. Chihuahua, 2015.

CHIHUAHUA. GOBIERNO DEL ESTADO: *Manual de Inducción al Gobierno del Estado*. Administración 2010-2016. Gobierno del Estado, Chihuahua, 2011.

CHIHUAHUA. GOBIERNO DEL ESTADO: *Manual de Inducción al Gobierno del Estado*. Administración 1998-2004. Gobierno del Estado, Chihuahua, sin fecha de edición.

CHIHUAHUA. GOBIERNO DEL ESTADO: *Manual de Inducción al Gobierno del Estado*. Administración 2004-2010. Gobierno del Estado, Chihuahua, 200?.

CHOMSKY, N.: *Problemas en teoría lingüística*. 8. México, Siglo XXI Editores, 2005.

CONTRERAS OROZCO, J.H. Comp.: *La videopolítica. Nuevos desafíos para la democracia*. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.

CONTRERAS OROZCO, J.H.; DE PABLO PORRAS, I.: *El poder de los medios y dirigismo mediático.* En I. De Pablo, T. d. Núñez, I. Perea, M. Arana, J. H. Contreras, y E. Fernández, *Medionautas en el imperio de la imagen* (págs. 25-40). México, Pearson.

DE LA GARZA, E.: *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo.* FLACSO, México, UAM, FCE, 2003.

DE LA TORRE HERNÁNDEZ, F.J.; DE LA TORRE ZERMEÑO, F.: *Taller de Análisis de la Comunicación.* Tomos 1 y 2. Mc Graw Hill, México, 1995.

DE PABLO PORRAS, I., comp.: *Comunicación*. Ponencias en la VII Bienal Iberoamericana de la Comunicación. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, 2011.

DEISTER, R.: *Cómo enfrentar una crisis empresarial*. Trillas, México, 2008.

DÍAZ MANCISIDOR, A.; DIEZHANDINO, M. P. Coord.: *Los medios de comunicación ante las nuevas técnicas*. Universidad del País Vasco, San Sebastián, 1988.

DÍAZ NOCI, J.; SALAVERRÍA ALIAGA, R. Coords.: *Manual de redacción ciberperiodística*. Ariel, Barcelona, 2003.

DÍAZ NOCI, J.: *La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico*. Universidad del País Vasco, Bilbao, 2001.

DOMINGUEZ GOYA E.: *Medios de comunicación masiva*. Red Tercer Milenio. Estado de México, 2012.

EDO, CONCHA: *Periodismo informativo e interpretativo*: *El impacto de Internet, en la noticia, las fuentes y los géneros.* Pedro J. Crespo, Sevilla, 2003.

FRÍAS GUAJARDO, S.: *La Comunicación Interna*. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

GAN F. BERBEL, G.: *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC, Barcelona, España, 2007.

GÓMEZ, G. R.; Flores, J. G.; Jiménez, E. G.: *Metodología de la investigación cualitativa.* Aljibe, 1996.

GUERRERO TERRAZAS, P.I.: *Luis Salayandía Sáenz: Un trabajador de los Medios*. Colección Los Forjadores. Gobierno del Estado de Chihuahua y Grupo de Investigación, Historia y Contenidos de la Comunicación, Chihuahua, 2008.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P.: *Metodología de la Investigación*. 6ª. edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 2014.

IBARRA VALDÉS, D.: *La organización emprendedora*. Limusa, México, 1997.

IBARRA VALDÉS, D.: *Los primeros pasos al mundo empresarial*. ITESM, Chihuahua, México, 1988.

INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LOS ESTUDIOS DE GÉNERO: *Manual del taller Comunicación Incluyente*. Instituto Nacional de las Mujeres, Chihuahua, 2013.

KAPFERER, J.: *Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo*. Plaza y Janés, Barcelona, 1989.

LÓPEZ, JOSÉ M.: *Manejo de crisis en las organizaciones modernas*. ICG, México, 2000.

LÓPEZ PARRA, R.: “Michael Jackson y el nuevo modelo de periodismo digital”. Cultura Mediática. Ponencias en la VII Bienal Iberoamericana de la Comunicación. Isela de Pablo Porras, comp. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, 2011, p.187-196.

LIPPMANN, W.: *La opinión pública*. Buenos Aires, Compañía General Fabril, 1964.

MANCINAS CHÁVEZ, R.: *La palpitante historia de la comunicación en Chihuahua: Prensa, radio, televisión e internet*. Asociación Universitaria Comunicación y Cultura Universidad de Sevilla (España) y Gobierno del Estado de Chihuahua, Chihuahua, 2009.

MARGULIES, N.; WALLACE, J.: *El cambio organizacional*. 2ª. edición. Trillas, México, 1985.

MARTÍNEZ HERNANDO, B.: *Lenguaje periodístico*. Vocabulario comparado de los periódicos de Madrid. Universidad Complutense, Madrid, 1988.

MARTÍNEZ RAMÍREZ, J.m.: *Comunicación interna y clima organizacional*. Trillas, México, 1995.

MCENTEE, E.: *Comunicación Oral*. McGraw Hill, México, 1996.

MORALES, S.; LOYOLA, M. Comp.: *Nuevas perspectivas en los estudios de comunicación. La apropiación tecno-mediática*. Imago Mundi, Buenos Aires, Argentina, 2013.

MORAN TORRES, E.: *Géneros del periodismo de opinión*. Eunsa, Pamplona, 1988.

MORENO ESPINOSA, P.: *El gabinete de comunicación: una faceta del periodismo para construir el futuro* en *Actas del XXVIII Congreso Universitario Internacional Univ' 95*, Trabajo: Inventar el futuro, Ed. Kronos, Sevilla, 1995.

MORENO ESPINOSA, P.: *El oficio de cronista: interpretar la realidad* en *Actas del XXVIII Congreso Universitario Internacional Univ' 95*, Trabajo: Inventar el futuro, Ed. Kronos, Sevilla, 1995.

MORENO ESPINOSA, P.: *La expresión comunicativa*. Ed. Equipo de Investigación de análisis y técnica de la información, Gallo de Vidrio, Sevilla, 1994.

MORENO ESPINOSA, P.: *La familia Multimedia* en *Actas del XXVII Congreso Universitario Internacional Univ' 94,* Familia y Desarrollo, Ed. Kronos, Sevilla, 1994.

MORENO ESPINOSA, P.: *La mujer en el periodismo* en *Actas del XXVIII Congreso Universitario Internacional Univ' 95*, Trabajo: Inventar el futuro, Ed. Kronos, Sevilla, 1995.

MORENO ESPINOSA, P.: *Las nuevas tecnologías en la estructura laboral de la información* en *Actas del XXVIII Congreso Universitario Internacional Univ' 95*, Trabajo: Inventar el futuro, Ed. Kronos, Sevilla, 1995.

MORENO ESPINOSA, P.: *Las señas de identidad del periodismo en prensa y radio* en *Actas del XXVIII Congreso Universitario Internacional Univ' 95*, Trabajo: Inventar el futuro, Ed. Kronos, Sevilla, 1995.

NIETO, A.: *La empresa informativa en España*. Pamplona, Eunsa, 1973.

NOSNIK, A.; MARTÍNEZ DE VELASCO, A. coord. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. Trillas, México, 1988.

OLMOS VILLA, E.: *Días de Radio en Chihuahua*. Asociación Universitaria Comunicación y Cultura Universidad de Sevilla (España) y Gobierno del Estado de Chihuahua, Chihuahua, 2009.

PADILLA SALAZAR, R.: *Capacitación y Comunicación*. Claves para el éxito empresarial. Editorial Diana, México, 1992.

PÉREZ MARTÍNEZ, I.: *La Comunicación en las Organizaciones*. Siglo XXI editores, México, 1998.

PINTO VILLATORO, R.: *Proceso de capacitación*. Segunda edición. Editorial Diana, México, 1992.

PROSS, H.*: Estructura simbólica del poder. Teoría y práctica de la comunicación pública.* G. Gili, Barcelona, 1980.

QUEZADA VENEGAS, F.: *De hojas y palabras: Myrna Alicia Pastrana*. Colección Los Forjadores. Gobierno del Estado de Chihuahua y Grupo de Investigación, Historia y Contenidos de la Comunicación, Chihuahua, 2008.

RAMOS, J.: *Teoría y práctica de las organizaciones*. Trillas, México, 1991.

RAMÍREZ GONZÁLEZ, M.: *Teorías Organizacionales*. Siglo XXI editores, México, 2005.

RAMÍREZ LOZANO, A.: *Los medios masivos de comunicación en el siglo XX*. Trillas, México, 1992.

RIBEIRO, L.: *La comunicación eficaz*. Ediciones Urano, Barcelona, 1994.

RIVADENEIRA PRADA, R.: *La Opinión Pública*. Análisis, estructura y métodos para su estudio. Cuarta edición. Trillas, México, 1995.

RIVERS, W.: *Periodismo, Prensa*. Radio. Televisión. Pax, México, 1980.

RODRÍGUEZ PEÑA, M.: *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 1989.

SÁNCHEZ REYES, J.A.: *Teorías de la Comunicación Masiva*. Editorial Diana, México, 1994.

SANDOVAL GUTIÉRREZ, F.: *Marco Antonio Guevara: una vida en el periodismo y la lucha social*. Colección Los Forjadores. Gobierno del Estado de Chihuahua y Grupo de Investigación, Historia y Contenidos de la Comunicación, Chihuahua, 2008.

SANTANA, O.Y.: *Desde la distancia. Retazos autobiográficos de Olga Aragón Castillo*. Gobierno del Estado de Chihuahua, Chihuahua, México, 2008.

SANTAMARIA, L.: *El comentario periodístico. Los géneros persuasivos*. Madrid, Paraninfo, 1990.

SCANLAN, B. K.: *Principios de dirección y conducta organizacional*. Noriega Limusa, México, 1990.

STEINER, G.A.: *Planeación Estratégica*. *Lo que todo director debe saber*. Compañía Editorial Continental, México, 1997.

SWORDS, D.; IAN T.: *Estrategia de adentro hacia afuera.* Panorama Editorial, México, 2000.

VALBUENA, F.: *Receptores y audiencias en el proceso de la comunicación*. Pablo del Río, Madrid, 1976.

VAZQUEZ MONTALBAN, M. et al: *Las noticias y la información*. Salvat, Barcelona, 1973.

VISCONTI ELIZALDE, E.: *El Quehacer Editorial*. Compromiso Cívico. Instituto Estatal Electoral, Chihuahua, 2010.

ZALDIVAR, B.: *Comunicación Efectiva*. Manual del participante. Consejo Consultivo de Entrenamiento "Creando Excelencia", Chihuahua, 2006.

ZAPATA, R.: *Comunicación productiva entre departamentos y personas. Estrategias de efectividad en el área de trabajo*. American Management Association, México, 2000.

ZERMEÑO MUÑOZ, M.A.: *Comunicar desde el Gobierno*. Edición de autor. Chihuahua, México, 2007.

## *DOCUMENTOS EN INTERNET*

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado del Ministerio de la Presidencia y para las Administraciones Territoriales del Gobierno de España. Consultado el 12 diciembre de 2016. Recuperado de

https://www.boe.es/diario_boe/preguntas_frecuentes/boe_autentico_oficial.php?lang=es

ÁLVAREZ, JOSÉ: "Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito". Artículo en la revista Razón y Palabra. Núm. 56, año 2007. Consultado el 25 de junio de 2015. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%

ANSEDE ESPIÑEIRA, PABLO: *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Tesis de Grado. Universidad de la Coruña. Mayo de 2010. Consultado el 28 de julio de 2015. Recuperado de www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf

ARMENTIA VIZUETE, JOSÉ IGNACIO: Tendencias en el periodismo digital. Curso de Doctorado. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco. Leioa, Bilbao, curso 2001-2002. Consultado el 25 de agosto de 2016. Recuperado de http://www.ehu.eus/jiarmentia/doctorado/doctorado2002/profesor.htm

ÁVILA VIDAL, ADALBERTO: "Las organizaciones como sistemas sociales complejos". Tomado de la revista Integración Académica en Psicología. Revista de la Asociación Latinoamericana para la Formación y Enseñanza de la Psicología. ISSN:2007-5588. Consultado el 4 de mayo de 2015. Recuperado de

http://integración-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos

ÁVILA VIDAL, ADALBERTO: "Diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones". Wimb IV. Revista electrónica de estudiantes. Esc. de Psicología, Universidad de Costa Rica. Consultado el 6 de noviembre de 2015. Recuperado de http://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo4942675.pdf

AZURMENDI ADARRAGA, ANA: De la verdad informativa a la "información veraz" de la Constitución Española de 1978. Una reflexión sobre la verdad exigible desde el derecho de la información. Revista Comunicación y Sociedad Vol. XVIII. Núm. 2, 2005 p. 9-48. Universidad de Navarra. Consultado el 14 de diciembre de 2016. Recuperado de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=68

BALLESTEROS, ANAÍS: Reseñas del libro: "*Internet ¿Y después? Una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación* de Dominique Wolton". Oficios Terrestres. Núm. 7-8. Revista electrónica sobre Ciencias Sociales desde la Comunicación y la Cultura. Facultad de periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional dela Plata. 2000. P. 238-239. Consultado el 30 de noviembre de 2016. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/47435/Documento_completo.pdf?sequence=1

CASTILLO QUIÑONES, LETICIA: “Interactividad y audiencias en los periódicos digitales. Estudio de tres medios mexicanos. Intersticios Sociales”. El Colegio de Jalisco, septiembre, 2014. núm. 8. p. 1-25. Consultado el 06 de noviembre de 2016. Recuperado de www.scielo.org.mx/pdf/ins/n8/n8a7.pdf

CENTRO KNIGHT PARA EL PERIODISMO EN LAS AMÉRICAS: El impacto de las tecnologías digitales en el periodismo y la democracia en América Latina y el Caribe. Universidad de Texas. Austin, Texas, septiembre 10-12 de 2009. Consultado el 11 de octubre de 2016. Recuperado de https://knightcenter.utexas.edu/digitaltech_es.pdf

CUADERNOS DE COMUNICACIÓN EVOCA. No. 1: La revolución de la prensa digital. Director Julio Cerezo Gilarranz. Madrid. Consultado el 21 de noviembre de 2016. Recuperado de http://evocaimagen.com/cuadernos-evoca-3/

DELGADO SÁNCHEZ, JHOANA: “El periodismo radiofónico”. Palabra Viva. Publicado el 21 de septiembre de 2013. Consultado el 11 de diciembre de 2016. Recuperado de https://palabravivaconjhoana.wordpress.com/2013/09/21/el-periodismo-radiofonico/

DÍAZ, DAVID R: “Perspectiva del periodismo digital en México”. Latina Revista Latina de Comunicación Social 32 – agosto de 2000. Consultado el 06 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/aa2000kjl/y32ag/68david.htm

DÍAZ NOCI, JAVIER y KOLDO MESO AYERDI: "Desarrollo del periodismo electrónico. El Profesional de la Información". Revista Internacional Científica y Profesional. Diciembre de 1988. Consultado el 09 de octubre de 2016. Recuperado de http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1998/diciembre/desarrollo_del_periodismo_electronico.html

ECHEGARAY EIZAGUIRRE, LÁZARO y CARMEN PEÑAFIEL SAIZ. "La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia". Revista Trípodos, número 33. Barcelona, 2013. P. 157-172. Consultado el 10 de mayo de 2016. Recuperado de http://www.tripodos.org/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/102/287

FRÍAS JIMÉNEZ, ROBERTO ARGELIO, IRENE SMITH ALAYÓN, REBECA MILENYS JAQUINET ESPINOSA y MAHÉ GONZÁLEZ ARIAS. "Relación del clima organizacional, sentido de pertenencia y la motivación laboral con la evaluación del proceso de comunicación organizacional en empresas turísticas hoteleras". Consultado el 29 de noviembre de 2015. Recuperado de http://monografias.umcc.cu/monos/2005/Indeco/Monografiarebecal.pdf

GARAY CRUZ, LUZ MARÍA: "¿Qué ha cambiado y qué sigue igual? Reflexiones sobre el concepto de audiencia mediática". Revista Digital Universitaria. 10 de

junio 2006. Volumen 7, número 6. p. 1-10. Consultado el 01 de agosto de 2016. Recuperado de http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art44/jun_art44.pdf

GÓMEZ AGUILAR, MARISOL: *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Departamento de Periodismo. Universidad de Málaga. 2007. consultado el 03 de julio de 2015. Recuperado de www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf

GÓMEZ DE LA FUENTE, MARÍA DEL CARMEN. *Auditoría de la comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del Noroeste de México.* Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Santiago de Compostela, 2012. Consultado el 21 de enero de 2015. Recuperado de http://www.tdx.cat/handle/10803/108262

GÓMEZ GASTÉLUM, ROSALINDA: *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Consultado el 12 de agosto de 2015. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/221/

GONZÁLEZ-ESTEBAN, ELSA: "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". Veritas, vol. II, nº 17. 2007 pp. 205-224. Consultado el 29 de noviembre de 2015. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf

GORDILLO, INMACULADA. *La hipertelevisión: géneros y formatos*. Versión digital. Quito, Ecuador. 2009. Consultado el 29 de junio de 2016). Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55168.pdf

GUILLÉN OJEDA, GRISELDA y SUSANA ESPINOSA VELÁZQUEZ. "En busca del Desenredos de la Comunicación Organizacional". Revista Razón y Palabra. Vol. 18, número 87. Julio–septiembre de 2014. Consultado el 15 de septiembre de 2015. Recuperado de www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/541/570

HERRERA DAMAS, SUSANA: "La participación del público en los medios: análisis crítico e intentos de solución". Communication & Society. Vol. 16(1). 2003. Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. p. 57-94. Consultado el 05 de septiembre de 2016. Recuperado de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=93

HERNÁNDEZ LÓPEZ, ROGELIO: "Ya son más de 2 mil quinientos periódicos digitales en México". Chiapas Paralelo. Chiapas, 1 de septiembre de 2014. Consultado el 24 de agosto de 2016. Recuperado de http://www.chiapasparalelo.com/opinion/2014/09/ya-son-mas-de-2-mil-500-periodicos-digitales-en-mexico/

HERNÁNDEZ SOTO, TATIANA: *Evolución de los principales periódicos digitales latinoamericanos de información general desde comienzos del tercer Milenio (2000-2007): caso Argentina, Colombia, México y Venezuela*. Memoria para

optar al grado de Doctor. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2010. Consultado el 03 de diciembre de 2016. Recuperado de http://eprints.ucm.es/11210/1/T32075.pdf

IESE. Business School University of Navarra. "la Caixa" Chair of Corporate Social Responsability and Corporate Governance. "La evolución del concepto Stakeholders en los Escritos de Ed Freeman". Newsletter Nº 5 – Otro punto de vista. Noviembre 2009. Navarra, España. Consultado el 13 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

IGLESIAS, FRANCISCO: "Investigación de audiencias en televisión y mejora de calidad de los contenidos". Documentación de las Ciencias de la Información, IX. Edit. Univ. Complutense de Madrid, 1985. p. 225-233. Consultado el 08 de diciembre de 2016. Recuperado de https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/DCIN8585110225A/20475

IGLESIAS GONZÁLEZ, FRANCISCO: "La maduración de las audiencias". Com.munication & Society. Vol 18(1) 1995. Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. p. 91-100. Consultado el 13 de enero de 2017. Recuperado de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=173

JÓDAR MARÍN, JUAN ÁNGEL: “La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales”. RAZÓN Y PALABRA. Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. No. 71, febrero- abril de 2010. Consultado el 05 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR_REVISADO.pdf

LÓPEZ VIDALES, NEREIDA: “Géneros, formatos y programas de televisión preferidos por los jóvenes. Análisis comparativo por Comunidades Autónomas”. ICONO 14, 2012, Vol.10, No.3, pp. 258-283. Consultado el 18 de septiembre de 2016. Recuperado de http://www.Dialnet-GenerosFormatosYProgramasDeTelevisionPreferidosPor-4102916.pdf

MARCHANT, JULIETA y VALENTINA ESCOBAR. “Resumen de Normas MLA”. *Ética Académica UNAM*. Universidad Autónoma Nacional de México. Web. feb. 2016. Consultado el 05 de agosto de 2015. Recuperado de http://www.eticaacademica.unam.mx/MLA_Resumen.pdf

MELÉ, DOMÉNEC: Desarrollo Humano y teorías de la Organización. Documento de investigación DI no. 224. IESE Business School. Universidad de Navarra. Noviembre de 1991. Consultado el 18 de agosto de 2015. Recuperado de www.iese.edu/research/pdfs/DI-0224.pdf

MENESES ROCHA, MARÍA ELENA: “La industria del periodismo y su transición a la convergencia digital: ciberperiódicos y periodistas convergentes en México”.

Revista electrónica Virtualis No. 2 Julio-diciembre de 2010. Instituto Tecnológico de Monterrey, 2010. ISSN: 2007-2678 consultado el 11 de diciembre de 2016. Recuperado de http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/virtualis

MORENO, ELSA. "Las "radios" y los modelos de programación radiofónica". *Communication & Society.* Vol 18(1) /2005. Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. p. 61-111. Consultado el 15 de octubre de 2016. Recuperado de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/forma_de_citar.php?art_id=65

MORENO ESPINOSA, PASTORA. *Géneros periodísticos en radio: técnicas de redacción y estilo.* Colección Mass-media. Nº 1. Equipo de Investigación en géneros audiovisuales e imagen. Universidad de Sevilla. España. 2012. Consultado el 31 de marzo de 2017. Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/31177/G%C3%A9neros%20period%C3%ADsticos%20en%20radio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MORENO ESPINOSA, PASTORA: "Los géneros periodísticos informativos en la actualidad internacional". Revista Latina de Comunicación Social 43 – julio - agosto de 2001. Consultado el 01 de junio de 2016. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/2001/latina43julio/35moreno.htm

PEÑA-FERNÁNDEZ, SIMÓN; LAZKANO-ARRILLAGA, IÑAKI; GARCÍA-GONZÁLEZ, DANIEL. "La transición digital de los diarios europeos: nuevos

productos y nuevas audiencias". Comunicar, XXIV. 2016. 27-36. Consultado el 12 de febrero de 2017. Recuperado de https://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=46&articulo=46-2016.

PÉREZ – ROLO ACEBO: "Fundamentos teóricos metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas". Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 164, 2012. Consultado el 12 de julio de 2015. Recuperado de www.eumed.net/cursecon/colat/cu/2012

PÉREZ VARELA, FIDEL: "Los inicios la radio en Europa: 1921 – 1930". RAZÓN Y PALABRA. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. Número 90 junio – agosto 2015. Consultado el 12 de marzo de 2016. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/37_Perez_V90.pdf

RODRÍGUEZ, CÉSAR AUGUSTO: "Modelos de análisis para programas de radio". Sitio en internet Culturas de la radio. Publicado el sábado 11 de abril de 2009. Consultado el 02 de octubre de 2016. Recuperado de http://culturasdelaradio.blogspot.mx/2009/04/modelo-de-analisis-para-programas-de.html

RODRÍGUEZ REVOLLAR, RICHARD ROBERTO: *Periodismo en Internet. La página Web en frecuencia latina*. Tesis para obtener el grado de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima 2004. Consultado el 04 de junio de 2016. Recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/monografias/Human/rodriguez_rr/rodriguez_rr.htm

ROST, ALEJANDRO. *La interactividad en el periódico digital*. Tesis doctoral. Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencias. Universidad Autónoma de Barcelona. Belaterra, 2006. Consultado el 18 de junio de 2016. Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4189/ar1de1.pdf

RUANO LÓPEZ, SOLEDAD; TATIANA MILLÁN PAREDES. *Los canales telemáticos: una alternativa a la programación de la televisión generalista*. Badajoz. Consultado el 08 de septiembre de 2016. Recuperado de http://www.Dialnet-LosCanalesTematicos-2927199.pdf

RUANO LÓPEZ, SOLEDAD: "Evolución del discurso televisivo". Facultad de Biblioteconomía y Documentación. Universidad de Extremadura. Consultado el 02 de octubre de 2016. Recuperado de http://fama2.us.es/fco/frame/frame5/estudios/1.5.pdf

SALADRIGAS MEDINA, HILDA: "Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos". Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna, Tenerife (2005). Consultado el 25 de junio de 2015. Recuperado de ww.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm

SALAVERRÍA, RAMÓN, FRANCISCO SANCHO: "Del papel a la web. Evolución y claves del diseño periodístico en internet". Universidad de Navarra. Navarra,

España 2007. Consultado el 06 de septiembre de 2016. Recuperado de http://hdl.handle.net/10171/5074

SAMPEDRO, VÍCTOR: "Audiencia y medios de comunicación: de los placeres posmodernos a las instituciones ruidosas". Cultura y Comunicación. 1-2 1997. p. 145-161. Consultado el 25 de noviembre de 2016. Recuperado de file:///C:Dialnet-AudienciasYMediosDeComunicacion-2901249.pdf

SANDOVAL, LUIS RICARDO: "Medios, masas y audiencias Lecturas sobre teoría social de la comunicación". Comodoro Rivadavia: Universitaria de la Patagonia -EDUPA, 2013. Consultado el 09 de noviembre de 2016. Recuperado de http://mma.tecnologiaycultura.com.ar/wp-content/uploads/2014/01/Sandoval-Medios-masas-audienciasfinal.pdf

SANDOVAL CARAVEO, MARÍA DEL CARMEN: "Concepto y dimensiones del clima organizacional". Ensayo. Mayo-agosto, 2004. Consultado el 15 de mayo de 2016. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

SÁNCHEZ MURILLO, ANTONIO. "Peter Drucker, innovador maestro de la Administración de Empresas". Revista: Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Consultado el 05 de diciembre de 2015. Recuperado de

www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administración_volumenII_numero2_2006/peter_drucker-innovador_maestro_administracion_emp

SEGREDO PÉREZ, ALINA MARÍA: "Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización". Revista Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013. Consultado el 08 de diciembre de 2015. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

SOLÍS BAENA, JORGE*: La evolución de los periódicos digitales frente a los convencionales como soporte publicitario. Estudio comparativo entre las inserciones publicitarias del periódico "El Mundo" y las del periódico digital "el mundo.es"*. Memoria para optar al grado de Doctor. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2015. Consultado el 27 de diciembre 2016. Recuperado de http://eprints.ucm.es/38141/1/T37394.pdf

SUÁREZ, OLGA: "La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad". Revista Razón y Palabra, octubre–noviembre de 2001. Consultado el 08 de diciembre de 2015. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html#oyc

VÁZQUEZ GUERRERO, MARINA: *La Radio Universitaria en México y España*. Tesis Doctoral UPF / 2012. Departament de Comunicació. Univesitat Pompeu

Fabra. Barcelona, 2012. Consultado el 18 de septiembre de 2016. Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84113/tmvg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

WOLTON, DOMINIQUE: *Internet ¿Y después? Una teoría crítica de los medios de comunicación*. Introducción y primer capítulo: "La comunicación en el centro de la modernidad". Barcelona. 2000. Consultado el 21 de septiembre de 2016. Recuperado de https://tpcomunicaciontresunlz.files.wordpress.com/2011/11/wolton-dominique-internet-y-despues.pdf

## *Periódicos, revistas y sitios en internet*

*Alexa.* Sitios de internet más visitados en México. Consultado el 25 de mayo de 2016. Recuperado de http://www.alexa.com/topsites/countries/MX

*Baquia:* Los 10 diarios más leídos en Europa. Consultado el 24 de julio de 2016. Recuperado de https://www.baquia.com/emprendedores/2011-08-19-los-10-diarios-digitales-mas-leidos-en-europa

*Cadena SER. "*Manu Carreño arrasa en las noches deportivas de la radio en España", publicado el 1 de diciembre de 2016. Consultado el 29 de diciembre de 2016). Recuperado de

http://cadenaser.com/ser/2016/12/01/sociedad/1480574556_978573.html

*Consulta Mitofsky: ¿Cuántas televisiones tenemos en México?* Junio de 2013. Consultado el 02 de agosto de 2016). Recuperado de http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/590-mexico-cuantas-televisiones-tenemos

Corporación de Radio y Televisión Española. Manual de estilo de rtve. Directrices para profesionales: Características del lenguaje radiofónico. Consultado el 08 de septiembre de 2016. Recuperado de http://manualdeestilo.rtve.es/rne/3-1-caracteristicas-del-lenguaje-radiofonico/

*Cultura educativa*. © ASOCAE ONGD, Asociación Española para la Cultura, el Arte y la Educación: Historia de la televisión en España. Consultado el 28 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.cultureduca.com/tv_histespa_prehist01.php

Departamento TIC del CRIF "Las Acacias" - 2008 – CC by-nc-sa. 3.2. "La Radio: géneros, estructura y financiación". Ed. De la Torre. Madrid. Consultado el 13 de diciembre de 2016). Recuperado de https://tiscar.wikispaces.com/file/view/3.2radio.pdf

DerechosHumanos.net. Declaración Universal de los Derechos Humanos. Consultado el 06 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948-DeclaracionUniversal.htm?gclid=CNf8vpyU2tMCFVC1wAodsIoAUQ

*El Ágora:* Periódicos digitales de Chihuahua. Consultado el 12 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.elagora.com.mx/-Periodicos-digitales-de-Chihuahua,047-.html?debut_portales=270#pagination_portales

*El Clarín.* El Mundo ya tiene la misma cantidad de celulares que de gente. 16 de septiembre de 2015. Consultado el 14 de noviembre de 2016. Recuperado de www.clarin.com/next/mundo-misma-cantidad-celulares-gente_0_BJchxmYwXg.html

*El Economista*. Los diez noticieros más vistos de la televisión mexicana. 22 de septiembre de 2016. Consultado 12 de noviembre de 2017. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/09/22/10-noticieros-mas-vistos-television-abierta-mexicana

*El Economista*. ¿Puede Carmen Aristegui marcar un hito con un noticiero por Internet? 12de octubre de 2016. Consultado 20 de enero de 2017. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/10/12/puede-carmen-aristegui-marcar-hito-noticiero-internet

*El Economista*. El efecto Trump impulsa noticieros en México. 13 de febrero de 2017. Consultado 15 de febrero de 2017. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2017/02/13/efecto-trump-impulsa-noticieros-mexico

*El Economista*. La máquina viral de BuzzFeed abre oficina de noticias en México. Consultado el 20 de abril de 2017. Recuperado de

http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/04/20/maquina-viral-buzzfeed-producira-noticias-mexico

*El Economista*. Los 10 noticieros más vistos de la televisión abierta mexicana. Consultado 18 de enero de 2017. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/09/22/10-noticieros-mas-vistos-television-abierta-mexicana

*El Economista*. Top 10 de medios nativos digitales del 2016. 4 de enero de 2017. Consultado el 25 de febrero de 2017. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2017/01/04/top-10-medios-nativos-digitales-2016

*El Economista*. Los lectores deciden el contenido, no los medios. 4 de abril de 2016. Consultado el 29 de diciembre de 2016. Recuperado de http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2016/04/04/lectores-deciden-contenido-no-medios

*El Mundo*. Los periódicos ante el abismo: ¿lograrán sobrevivir? Antonio Lucas. Sección papel. Publicado el 19/02/2017. Consultado el 25 de febrero de 2017. Recuperado de http://www.elmundo.es/papel/historias/2017/02/19/58a5a91e468aeb9d608b4579.html

*El País*. Leer un buen periódico. Mario Vargas Llosa, columna Piedra de Toque. Publicado el 15 de abril de 2017. Consultado el 16 de abril de 2017. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2017/04/15/opinion/1492274008_481505.html

*El País*. ¿Recuerdas cuando leíamos de corrido? Ana Carbajosa. Madrid 24 mayo 2015 - 00:19 CEST. Consultado el 25 de enero de 2017. Recuperado de http://politica.elpais.com/politica/2015/05/06/actualidad/1430927826_380794.html

Un público para cada cadena. *TVE-1 y La 2 concentran la audiencia más envejecida.* Rosario G. Gómez. Madrid 23 AGO 2014 - 22:51 CEST. Consultado el 25 de octubre de 2016. Recuperado de http://cultura.elpais.com/cultura/2014/08/23/television/1408820648_093378.html

*El Tipómetro*. Los medios vistos desde otra medida. Digital in 2016. Estudio sobre el estado de internet y las redes sociales en 2016. We Are Social (2 feb. 2016). Consultado el 28 de noviembre de 2016. Recuperado de http://franbarquilla.com/estudio-sobre-el-estado-de-internet-y-las-redes-sociales-en-2016

*El Universal.com* Blogs. Día Mundial de la Radio. Cifras sobre México, publicado el 12 de febrero de 2013. Consultado el 29 de diciembre de 2016. Recuperado de http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle17854.html

*Encuestas. Blog del Grupo Reforma.* Radio Centro, el grupo más escuchado en la CDMX. 16 de diciembre de 2016. Consultado el 29 de diciembre de 2016. Recuperado de http://gruporeforma-blogs.com/encuestas/?p=6916

*Excélsior.* Mexicanos prefirieron ver noticieros en vez de telenovelas en 2013; publicado el 29 de diciembre de 2013. Consultado el 30 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/12/29/935846

Forbes. Estos son los programas de tv más vistos en 2015, publicado el 5 de enero de 2016. Consultado el 30 de diciembre de 2016. Recuperado de https://www.forbes.com.mx/213165-2/

Gobierno del Estado. Coordinación de Comunicación Social. Consultado en diversas ocasiones. Recuperado de http://www.amanecechihuahua.gob.mx/

*InfoLibre*. Un 32% de los lectores de prensa sólo consultan medios digitales. Nota de Rubén Rufo (12/12/2016). Consultado el 15 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.infolibre.es/noticias/medios/2016/12/12/los_lectores_medios_online_podrian_igualar_prensa_escrita_2018_58667_1027.html

Instituto Federal de Telecomunicaciones. Anuario estadístico. Consultado el 16 de septiembre de 2016. Recuperado de http://www.ift.org.mx/estadisticas/anuario-estadistico-2015

Instituto Federal de Telecomunicaciones. Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2015. Consultado el 06 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/comunicacion-y-medios/encca2015-vf-compressed_2.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones. Estudio sobre oferta y consumo de programación para público infantil en radio, televisión radiodifundida y restringida. 2014. Consultado el 06 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/comunicacion-y-medios/estudiosninosfinalacc.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua, 2015. Gobierno del Estado de Chihuahua e Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Consultado en varias ocasiones. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2015/702825076191.pdf

*La Jornada en línea*. “Ojalá periódicos en papel no desaparezcan frente a tecnología: Vargas Llosa”. Nota de la sección de Cultura. 27 de noviembre de 2016. Consultado el 16 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/11/27/ojala-periodicos-en-papel-no-desaparezcan-frente-a-tecnologia-vargas-llosa

*La Nación.* Dominique Wolton: "La comunicación debe respetar la diversidad cultural". Nota publicada el miércoles 06 de julio de 2005. Consultado el 09 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/719047-dominique-wolton-la-comunicacion-debe-respetar-la-diversidad-cultural

*La Vanguardia.* La prensa tiene más lectores que nunca gracias a internet. Consultado el 24 de julio de 2016. Recuperado de http://www.lavanguardia.com/tecnologia/internet/20131209/54395978990/la-prensa-tiene-mas-lectores-que-nunca-gracias-a-internet.html

Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Gobierno de España. media radio. Punto 7, Producción de programas. España 2008. Consultado el 12 de septiembre de 2016. Recuperado de http://recursostic.educacion.es/comunicacion/media/version/v1/accesibilidad.php?c=&inc=radio&blk=6&pag=1

*NORTE DIGITAL*. Rebasa NORTE DIGITAL un millón de seguidores en redes sociales. Consultado el 25 de noviembre de 2016. Recuperado de http://nortedigital.mx/rebasa-norte-digital-un-millon-de-seguidores-en-redes-sociales/

Organización de las Naciones Unidas (2015). 2015 Revision of World Population Prospects. Consultado el 23 de noviembre de 2016. Recuperado de http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf

Portal Gubernamental. Chihuahua. Consultado en varias ocasiones. Recuperado de http://www.chihuahua.gob.mx/

Página de Transparencia Fiscal de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. Consultado en varias ocasiones. Recuperado de http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/

*Puro Marketing*, 2016. Crece el consumo de prensa digital agrupada por los dispositivos móviles. Consultado el 25 de marzo de 2017. Recuperado de http://www.puromarketing.com/47/24588/crece-consumo-prensa-digital-aupada-dispositivos-moviles.html

Real Academia de la Lengua Española. Consultado en varias ocasiones. Recuperado de http://www.rae.es/

roastbrief. En radio ¿Rating, pero no venta? 21 de septiembre de 2016. Consultado el 30 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.roastbrief.com.mx/2016/09/en-radio-rating-pero-no-venta/

*SDPnoticias.com*. Ratings radio: Ciro sigue líder; Joaquín cae al cuarto lugar… y la periodista colombiana. Federico Arreola, publicado el 26 de enero de 2016. Consultado el 25 de noviembre de 2016. Recuperado de http://www.sdpnoticias.com/nacional/2016/01/26/ratings-radio-ciro-sigue-lider-joaquin-cae-al-cuarto-lugar-y-la-periodista-colombiana

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría de empleo y productividad laboral. Información laboral. Chihuahua. Octubre 2016. Consultado el 15 de diciembre de 2016. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/gob/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%10chihuahua.pdf

*Sinembargo*. Javier Corral y los medios.14 de junio de 2016. Consultado el 14 de junio de 2016. Recuperado de http://www.sinembargo.mx/14-06-2016/3053782

Streema. Estaciones de radio en Chihuahua. Recuperado de http://es.streema.com/radios/Chihuahua-1499 Consultado en varias ocasiones.

ahoramismo.com.mx

elcohete.com.mx

elestrado.com.mx

elagora.com.mx

elpueblo.com

entrelineas.com.mx

lajiribilla.com.mx

masnoticias.net

omnia.com.mx

segundoasegundo.com

porlalibre.com.mx

tiempo.com.mx

## HEMEROGRAFÍA

*Crónica.* Juan Manuel Asai. La nueva narrativa y el turismo. Sección Opinión. Miércoles 8 de mayo de 2013. p. 26.

*El Heraldo de Chihuahua*. Columna Ráfagas. 7 de mayo del 2017. Portada y página 12A.

*El Heraldo de Chihuahua*. Javier Contreras Orozco. Los medios, máscaras del poder. Columna Entre Medios. 16 de septiembre del 2012. p. 4A.

*El Heraldo de Chihuahua*. Javier Contreras Orozco. Opinión pública para mantener el poder. I y II partes. Columna Entre Medios. 28 de octubre de 2012. p. 7ª; domingo 4 de noviembre de 2012. p. 5A.

*El Heraldo de Chihuahua*. Joel Estrada Estrada. ¿Cultura o clima organizacional? Sección industria. 13 de mayo de 2012. p. 3F.

# ANEXOS

## Anexo 1. Diagrama de la comunicación de Henry Fayol

Es la explicación acerca de lo que Henry Fayol consideraba debía ser el proceso de comunicación. En la figura 1 se aprecia cómo un mensaje remitido por E1 a E2 deberá recorrer ocho relevos; a diferencia, de la figura 2 en la que siguiendo a Fayol, la comunicación será mejor y más fluida si existe sólo través de un solo relevo, así que aumentará la exactitud y velocidad en el entendimiento y entrega del mensaje (tomado del Ansede Espiñeira, 2010).

Figura 1

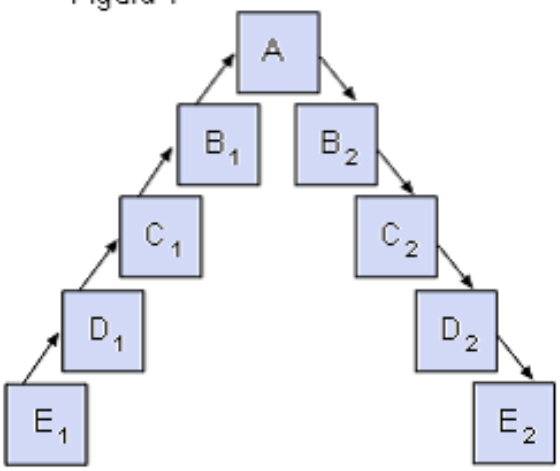
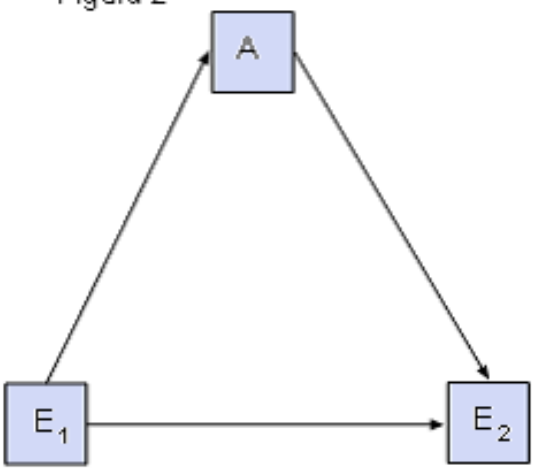



Figura 2



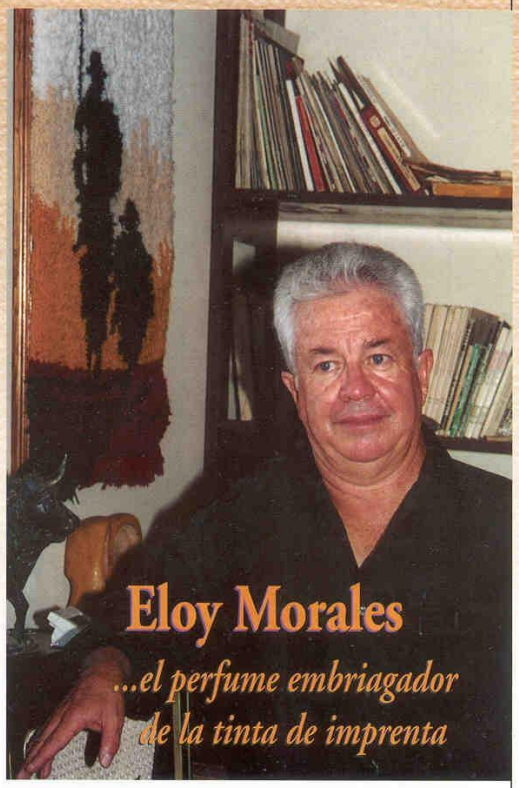
## Anexo 2. Entrevista a Eloy Morales, periodista chihuahuense



Es un parralense de cepa, orgulloso de haber nacido en el tradicional barrio de San Nicolás; un trotamundo que ha recorrido tres continentes: Europa, África y América; personaje de caricatura por casualidad, un chihuahuense sin par que ha tocado la cima del periodismo en nuestro país; un ser humano especial, generoso, alegre, un enamorado de la vida.

Sí, así es Eloy Morales Torres, quien detrás de un escritorio repleto de libros, recuerdos y papeles nos comenta: "inicié cuando estudiaba la preparatoria en Chihuahua y durante las vacaciones venía al periódico Correo de Parral con el maestro Rubén Rocha, allá a principios de los años sesentas. Luego fui a la escuela de periodismo y terminada mi carrera viví algunos años en España, en donde trabajé en un periódico que pertenecía a la Organización de Sindicatos Españoles".

Don Eloy es un hombre sencillo; sin alardes nos platica que algunas de las experiencias más valiosas de su vida son el haber entrevistado a Francisco Franco "Caudillo de España por la gracia de Dios", el vivir el desembarco de los estadounidenses en Panamá y presenciar la guerra de El Salvador.




De cerca ha convivido con grandes personalidades y entre ellas menciona a cuatro: "les decía los vagos. Aunque eran mucho mayores que yo, tuve el privilegio de ser uno de sus amigos, ellos fueron Renato Leduc, Roberto Blanco Moheno, Mauricio González de la Garza y Pepe Fuentes Mares, que para mí son lo máximo en el periodismo, a quienes los mexicanos les debemos mucho, porque antes que todo a cada amanecer defendían los derechos que tienen los mexicanos, eran las voces de la gente que nunca habla ante las autoridades sordas. El periodismo es el parlamento diario del pueblo y a través de esa gente, muchos otros gritaron y exigieron respeto".

Periodista por vocación, pues "para mí es un perfume embriagador el olor de la tinta de imprenta, siempre me gustó el tintinar de los antiguos linotipos", en 1999 recibió de manos del Gobernador del Estado el premio a la mejor crónica por una serie de reportajes acerca de la Habana.

Agarrado de la mano con la historia en el traficar de la vida, no siente que le falte nada. Todos los días escribe ya que "cuando uno escribe salen sus inquietudes". Caminante infatigable que ha recorrido mucho mundo, con amigos en todas partes y testigo de grandes acontecimientos. Hombre valiente que cada día dice su verdad.

Periodista incansable, parralense indomable, Eloy Morales es Con Orgullo de Origen Chihuahuense.

## Anexo 3. Nota *Baquia.* Los 10 diarios digitales más leídos en Europa

BAQUIA

HOME TECNOLOGÍA EMPRESAS STARTUPS REDES SOCIALES EVENTOS OPINIÓN DIRECTORIO Buscar...

# Los 10 diarios digitales más leídos en Europa

Redacción de Baquia 10/8/2011

167 millones de europeos leyeron un periódico digital el pasado mes de junio, según los datos de la consultora comScore. La cifra supone un aumento del 11% sobre el año anterior. Cada usuario pasó una media de 40 minutos al mes leyendo la prensa online.

La lista de los diarios digitales más leídos en Europa la encabezan dos periódicos británicos: el Daily Mail (17,2 millones de lectores únicos) y el Guardian (13,5 millones). En tercer lugar aparece el alemán Bild, con casi diez millones de lectores.

LO MÁS LEÍDO

Google earth

En pocos días Google presentará una nueva versión de Google Earth

## Anexo 4. Ranking de medios europeos: Febrero 2014

## Anexo 5. Portada nota El Ágora por cierre de periódico digital

## Anexo 6. Texto de Ana Carbajosa, ¿Recuerdas cuando leíamos de corrido?

Los científicos advierten de los efectos de la exposición a Internet y a las pantallas en la lectura profunda

ANA CARBAJOSA MADRID 24 MAY 2015 - 00:19 CEST

Un martes cualquiera, a las ocho y media de la mañana, el andén del metro de Madrid es una colección de hombres y mujeres con la nuca doblada. Miran las pantallas de sus móviles y leen al ritmo que marcan las yemas de sus dedos que suben y bajan. Esta imagen se repite por las calles de España, en las salas de espera del médico, en las colas de los supermercados. Leemos mucho, a todas horas y a trompicones. El cambio en la forma de leer y procesar la información se ha convertido en una creciente fuente de observación y preocupación entre neurocientíficos y psicólogos, que temen que nuestra capacidad de concentración y de leer en profundidad esté mermando.

Los científicos trabajan con la hipótesis de que la forma de leer en Internet, rápida, superficial y saltando de una información a otra, junto a la expansión de las redes sociales y de los teléfonos inteligentes, han cambiado no solo nuestra forma de leer, sino también nuestro cerebro. Dicen incluso que el actual es un momento histórico, comparable a la invención de la imprenta o incluso de la

escritura, y que ha llegado el momento de retomar el control de nuestros hábitos de lectura.

Investigaciones científicas de todo el mundo apuntan en esa dirección. En Europa, más de un centenar de expertos suman fuerzas en una plataforma con la que pretenden desentrañar los efectos de la digitalización en los distintos tipos de lecturas. “Es muy plausible que la lectura profunda sea menos compatible con la lectura en las pantallas y que sea más difícil concentrarse porque las redes sociales, los correos, los anuncios web compiten por la atención del lector. Ese es el patrón que emerge de numerosos experimentos”, indica Anne Mangen, del Centro para la Investigación y la Educación Lectora de la Universidad de Stavanger, en Noruega, y presidenta de la plataforma europea E-Read. El proyecto que preside Mangen ilustra la preocupación y el interés por el asunto. “Casi cada día tenemos investigadores que quieren sumarse al proyecto. Hemos tocado nervio”.

Hasta aquí la sinopsis de este artículo, compuesta por tres párrafos introductorios de fácil lectura en Internet, con enlaces que le permitirán saltar a otras páginas. A partir de ahora viene el resto del artículo, mucho más largo y en el que se desarrollarán las afirmaciones arriba expuestas. Es muy probable, sin embargo, que usted no llegue hasta el final, que se distraiga y corra a comprobar los mensajes de su móvil o salte a otra web. No se preocupe, no será el único.

Maryanne Wolf, neurocientífica cognitiva de la Universidad estadounidense de Tufts, es un referente en la materia. “Temo que la lectura digital esté cortocircuitando nuestro cerebro hasta el punto de dificultar la lectura profunda, crítica y analítica”, explica por teléfono Wolf, quien accede a abandonar por unos minutos su encierro californiano, donde trabaja en su próximo libro sobre la lectura. “Nuestra mente es plástica y maleable y es un reflejo de nuestros actos. Las investigaciones nos dicen que ha disminuido mucho nuestra capacidad de concentración. Los jóvenes cambian su atención unas 20 veces a la hora, de un aparato a otro. Cuando se sientan a leer, tienden a reproducir esa lectura interrumpida y en zigzag. Tenemos que ser conscientes de que estamos en medio de un cambio muy profundo”.

Wolf cree que el momento histórico que más se asemeja a la revolución actual fue la transición de los griegos de la cultura oral a una centrada en la escritura. Sócrates, gran defensor de la cultura oral, protestó contra la cultura escrita, porque pensaba que era el único proceso intelectual capaz de probar, analizar e interiorizar conocimientos y de conducir a los jóvenes a la sabiduría y la virtud, explica Wolf. Las ideas escritas, creía, cortocircuitarían este proceso.

*La sensación que producen las redes sociales de que siempre tienes que estar disponible para contestar*

En 2010, David Nicholas presentó con la University College de Londres un estudio que dio la vuelta al mundo y que puso el foco en lo que llamaron la generación Google, y que concluyó que los nativos digitales, nacidos a partir de 1993 eran más incapaces de analizar información compleja y más propensos a leer a toda prisa y de forma más superficial. Desde entonces, los teléfonos inteligentes y las redes sociales han ocupado parcelas y minutos de nuestras mentes antes liberados. El último informe de la OCDE resalta la rápida penetración de los smartphones en España y cifra en 73,3 las conexiones por cada 100 habitantes. “Neurólogos y psicólogos confirman ahora que aquel diagnóstico no ha hecho más que empeorar. Nuestro cerebro ha perdido capacidad de concentración. La gente ya no quiere leer largo y profundo. El cambio es rapidísimo, y los teléfonos inteligentes han acelerado este proceso porque hacen además que la gente lea en movimiento, lo que supone una distracción adicional. Las implicaciones para nuestra cultura y nuestra sociedad son inmensas”.

Andrew Dillon, catedrático de Psicología de la Información de la Universidad de Austin, en Texas, es otro de los grandes estudiosos del fenómeno y no alberga dudas de que “asistimos a un cambio en nuestra forma de leer. Durante siglos apenas ha habido modificaciones. Aprendíamos a leer y a lo largo de nuestra

vida íbamos perfeccionando esa habilidad. Ahora todo es diferente. Vamos saltando de un vínculo a otro. Leemos mucho, pero de una forma muy superficial. Como sociedad, estamos perdiendo la capacidad de formular ideas profundas y complejas. Corremos el riesgo de estar atontándonos, de pensar de manera más simplista y fragmentada. Tenemos que dar a la mente la oportunidad de manejar ideas complicadas".

## *Un rato para desconectar cada día*

Los expertos como Mayanne Wolf, autora de Cómo aprendemos a leer, recomiendan reservar un tiempo cada día para desconectar de las pantallas y de Internet para recobrar el sosiego y la concentración necesarios para la lectura profunda. Wolf explica que no solo basta con sentarse y coger un libro. Aconseja dejar fuera de la habitación el móvil y la tableta para no sucumbir a la tentación. "Hay que hacer un esfuerzo consciente, porque cada vez nos bombardean con más información. La tecnología que hemos creado es un imán para la lectura superficial", coincide Andrew Dillon, decano de la facultad.

Mangen, la investigadora noruega, ha realizado tres estudios empíricos en los últimos años para analizar el impacto de las pantallas en la lectura. En uno de ellos, chicos de 15 años leyeron textos de cuatro folios en papel y otros lo hicieron en formato digital. Cuando les examinaron de comprensión lectora, vieron que los que habían leído en papel habían comprendido mucho mejor el texto. En otro

de sus experimentos participaron adultos canadienses a los que se les dio un relato muy triste para leer. Los que leyeron en papel mostraron mayor empatía que los que lo leyeron en tableta. Mangen, como otros expertos, advierte de que aún no se pueden extraer conclusiones generales, en parte porque habrá lecturas que se beneficien del uso de las pantallas, pero otras, más profundas, probablemente se resentirán.

La misma cautela transmite Ladislao Salmerón, unos de los dos representantes españoles en el proyecto de investigación europeo. Asegura que algunos estudios sugieren que la información digital proporciona la sensación de una falsa facilidad para analizar datos y que el miedo es que esa sensación se traslade a la lectura profunda, “uno de los actos más complejos del ser humano”. Salmerón, experto en hipervínculos de la estructura de investigación interdisciplinar de la lectura de la Universidad de Valencia, asegura que es muy difícil establecer una causalidad unívoca entre los hábitos de lectura digital y la concentración o la impaciencia. Ha estudiado el movimiento ocular durante la lectura de estudiantes de 13 y 14 años y ha concluido que los alumnos buenos en papel leen mejor también en digital, siempre que utilicen las estrategias de lectura profunda y no abusen del escaneo.

Uno de los estudios a los que Salmerón hace referencia es el de R. Ackerman y M. Goldsmith, de la Universidad de Haifa (Israel), que concluye que los alumnos que utilizan la pantalla estudian menos tiempo que los que leen los mismos

textos en papel, porque la lectura en pantalla les genera la sensación de falso aprendizaje y dejan la tarea antes de tiempo. Otro, de la Universidad de Northwestern (EE UU), estudió a padres que leen a sus hijos con una tableta y otros que les leen un libro en papel. Estos últimos dedican más tiempo a comentar cuestiones relacionadas con la historia y su vocabulario, mientras los primeros comentan más cuestiones técnicas (cómo encender el aparato, para qué sirven los botones…) durante la lectura. Y otro, de la Universidad de Connecticut, examinó los efectos de la multitarea en los estudiantes y concluyó que los que mensajeaban mientras leían un texto demostraban una comprensión lectora mucho peor.

Naomi Baron, lingüista de la American University y autora de Words Onscreen: The Fate of Reading in a Digital World, explica que ha realizado experimentos con universitarios de EE UU, Alemania, Japón y Eslovaquia que indican que se concentran más y mejor cuando leen en papel. Cita estudios que hablan de una cierta resurrección de la lectura en papel. “Hace tres o cuatro años, en EE UU y en Reino Unido mucha gente pensó que la lectura digital iba a acabar con la tradicional. Los últimos dos años demuestran que la gente sigue comprando libros”. Para Baron, la cuestión no es tanto el soporte, papel o digital, sino más bien las distracciones inherentes a la conexión a Internet y a las redes sociales. “Tengo alumnos para los que la lectura es el tiempo que transcurre hasta el siguiente bip que les anuncia que tienen un mensaje en el móvil, que un amigo

ha actualizado su Facebook o que tienen un whatsapp. El problema es la sensación que producen las redes sociales de que siempre tienes que estar disponible para contestar. Es muy difícil concentrarse, porque la hiperconexión hace que temas estar perdiéndote algo. Somos socialmente más inseguros y estamos más estresados".

Insiste además en que la multitarea, a diferencia de otras actividades, no mejora con la práctica. "Si tocas el violín y practicas mucho, acabarás tocando mejor. El problema es que cuando haces varias cosas distintas a la vez –estoy escribiendo y salto a comprar un billete por Internet–, los estudios psicológicos concluyen que no lo haces tan bien como si haces una sola cosa, por mucho que ejercites la multitarea".

Los expertos como Wolf recomiendan un tiempo diario de desconexión. No solo basta con coger un libro. Hay que alejar el móvil y la tableta para no caer en la tentación. "Es importante reservar un tiempo cada día para leer desconectados de Internet. Hay que hacer un esfuerzo consciente", aconseja Dillon.

Lector, ¿sigue ahí?

En España, el fenómeno está menos estudiado, en parte porque la expansión de la vida digital ha sido más tardía que en el mundo anglosajón, explica Antonio Basanta, director de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez: "En España no hay estudios fiables". Datos de la Federación de Gremio de Editores sí indican que se venden menos libros: 153.830.000 ejemplares en 2013 frente a los

228.230.000 de 2010. El último barómetro del CIS señala además que la mitad de españoles no compró ningún libro en 2014 y que el 35% no lee nunca o casi nunca.

Al contrario que sus colegas anglosajones, Basanta mira al futuro con gran optimismo. “La tele y la radio también iban a ser una catástrofe. Nunca se ha leído tanto ni ha habido tanta información disponible. Si se maneja bien, puede ser algo extraordinariamente positivo. No se trata de poner puertas al campo, sino de adiestrar a las personas para que extraigan el máximo rendimiento de los distintos tipos de lecturas. Picotear o leer con profundidad no son acciones antagónicas, son complementarias. Sí, hay una oferta que nos invade, pero lo que tenemos que hacer es tomar de nuevo el timón”. Basanta cree que la escuela es el lugar en el que la convivencia de las lecturas debe convertirse en un objetivo prioritario. “El sistema educativo no les enseña esas capacidades”.

*Corremos el riesgo de estar atontándonos, de pensar de manera más simplista y fragmentada.*

Un domingo de mayo a última hora de la tarde, una quincena de personas se reúnen para diseccionar Noticia de un secuestro, de Gabriel García Márquez. Forman parte del club de lectura El Ciervo Blanco y la mayoría hace décadas que dejó atrás la escuela. En general, reciben Internet, los e-books, las tabletas, con los brazos abiertos; dicen que les permite profundizar y acceder a información de una forma inimaginable hasta ahora. No tienen miedo a que su

forma de leer se vea afectada. “Tengo muchas décadas de libro. No creo que vaya a cambiar mi forma de leer de un día para otro”, piensa Susana Gutiérrez, una abogada de 52 años que hoy participa en la tertulia.

En la otra punta del corrillo literario se sienta Virginia Jiménez, maestra de primaria de 33 años. Su visión difiere bastante de la de sus colegas más veteranos. “Yo lo noto mucho. Ahora me cuesta mucho más concentrarme. A veces leo y tengo que volver a leer lo mismo porque no me entero”. Cuenta que sus alumnos sufren todavía más el cambio. “No se centran y tienen poca capacidad para esperar. Van muy rápido, a lo superficial, y no entienden lo que leen; tampoco los que son buenos alumnos. Les preguntas dónde sucede la historia y te responden que la semana pasada”. Este artículo termina aquí. Ya puede pasar a la siguiente tarea.

## Anexo 7. Portada *La Jornada*. Nota Vargas Llosa, que los periódicos en papel no desaparezcan

La Jornada en línea

Lunes, 1 de mayo de 2017

INICIO POLÍTICA ECONOMÍA MUNDO ESTADOS CAPITAL SOCIEDAD CIENCIAS CULTURA ESPECTÁCULOS DEPORTES MULTIMEDIA BLOGS VIDEOS

Inicio / Cultura / OJALÁ PERIÓDICOS EN PAPEL NO DESAPAREZCAN FRENTE A TECNOLOGÍA: VARGAS LLOSA

# Ojalá periódicos en papel no desaparezcan frente a tecnología: Vargas Llosa

Notimex | domingo, 27 nov 2016 22:31

El escritor peruano en la FIL de Guadalajara. Foto Arturo Campos Cedillo

*Guadalajara*. En el marco de la Feria Internacional del Libro (FIL) de Guadalajara, el escritor peruano Mario Vargas Llosa expresó hoy que espera que los periódicos impresos en papel no desaparezcan ante las nuevas tecnologías.

Durante el foro *El País 40 años de historia*. Con Vargas Llosa, realizado en esta ciudad, agregó que "si desaparece el periodismo en papel experimentará un empobrecimiento como el que experimentaría la literatura si los libros de papel desaparecieran por la tecnología".

Agregó que las redes sociales han tenido un efecto muy positivo porque hoy en día son prácticamente imposible los sistemas de censura y de control, "y eso es bueno desde el punto de vista de libertad de prensa".

"Pero las redes sociales han introducido un tipo de confusión, una falta de jerarquización en la información, que en cierta forma contribuye a distorsionar de tal manera la información", apuntó.

Agregó que las redes sociales pueden ser grandes instrumentos de banalización y trivialización de lo que es la actualidad política y cultural.

Apuntó que las redes sociales han introducido "un tipo de chisme, de embauque, de vulgaridad, que realmente es muy difícil fiarse de las redes sociales para sentirse realmente informados de lo que ocurre, en eso el periodismo de papel todavía sigue siendo irremplazable".

"El lenguaje tiene una gran importancia en el periodismo como lo tiene en la literatura y las redes sociales han significado hasta ahora un empobrecimiento del lenguaje prácticamente en todos los idiomas sin excepción".

Sobre los 40 años de *El País*, indicó que la aparición de este periódico "fue una verdadera revolución en España, y creo que lo ha sido en cierta forma en todo el ámbito de la lengua española".

Desde que nace este periódico contribuye a aumentar las relaciones culturales, periodísticas y políticas entre España y América Latina, agregó.

Manifestó que *El País* introdujo la modernidad "en un periodismo que era absolutamente anticuado en España, por lo pésimamente armados que estaban los periódicos".

Añadió que en ese contexto aparece *El País* en el año 1976, "absolutamente moderno, con lenguaje directo y funcional que informaba, y además, introdujo un aire de libertad notable en un periodismo que estaba anclado en el pasado, a pesar de que ya había muerto Franco, cuando había estricta censura".

Señaló que *El País* abre una comunicación con el resto del mundo, "algo que en la España franquista no existía, se convierte en un periódico muy moderno, empieza a ser consultado afuera porque es un país que representa algo que trasciende sus fronteras".

Destacó que en pocos años *El País* "se convirtió en uno de los periódicos más respetados e influyentes en el mundo".

TAGS
FIL Guadalajara, Vargas Llosa

Noticias Relacionadas

*Feria del libro de Guadalajara rinde tributo a Carlos Fuentes*
Fue presentado el libro 'Aquiles o el guerrero y el asesino', a cargo de su viuda Silvia Lemus.

*Arranca la FIL de Guadalajara, entrega premio a Norman Manea*
A la ceremonia de inauguración acudieron los escritores Fernando del Paso y Mario Vargas Llosa, además

## Anexo 8. Fragmento editorial de Vargas Llosa en *El País*, Leer un buen Periódico

ESPAÑA | AMÉRICA | BRASIL | CATALUÑA NEWSLETTER SUSCRÍBETE

≡ EL PAÍS OPINIÓN

EDITORIALES TRIBUNAS COLUMNAS VIÑETAS VÍDEOS CÓMO COLABORAR CARTAS AL DIRECTOR NUESTRAS FIRMAS QUIENES SOMOS

PIEDRA DE TOQUE

# Leer un buen periódico

Nunca hemos tenido tantos medios de información a nuestro alcance, pero dudo que hayamos estado antes tan aturdidos y desorientados como lo estamos ahora

MARIO VARGAS LLOSA

15 ABR 2017 - 12:00 CDT

"Leer un buen periódico", dice un verso de Vallejo, y yo creo que se podría añadir "es la mejor manera de comenzar el día". Recuerdo que lo hacía cuando andaba todavía de pantalón corto, a mis 12 o 13 años, comprando *La Crónica* para leer los deportes mientras esperaba el ómnibus que me llevaba al colegio de La Salle a las siete y media de la mañana. Nunca he podido desprenderme de esa costumbre y, luego de la ducha matutina, sigo leyendo dos o tres diarios antes de encerrarme en el escritorio a trabajar. Y, desde luego, los leo de tinta y de papel, porque las versiones digitales me parecen todavía más incompletas y

VÍDEOS NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

El PSOE exige a Carmena que la retención de gasto no afecte a los acuerdos presupuestarios

Todos somos austro-húngaros

Columna | ¿Qué puede aprender Trump de Al Capone y Richard Nixon?

Opinión | Las libertades y las penas

LO MÁS VISTO EN... Top 50

## Anexo 9. Nota *Norte Digital,* rebasa el millón de seguidores

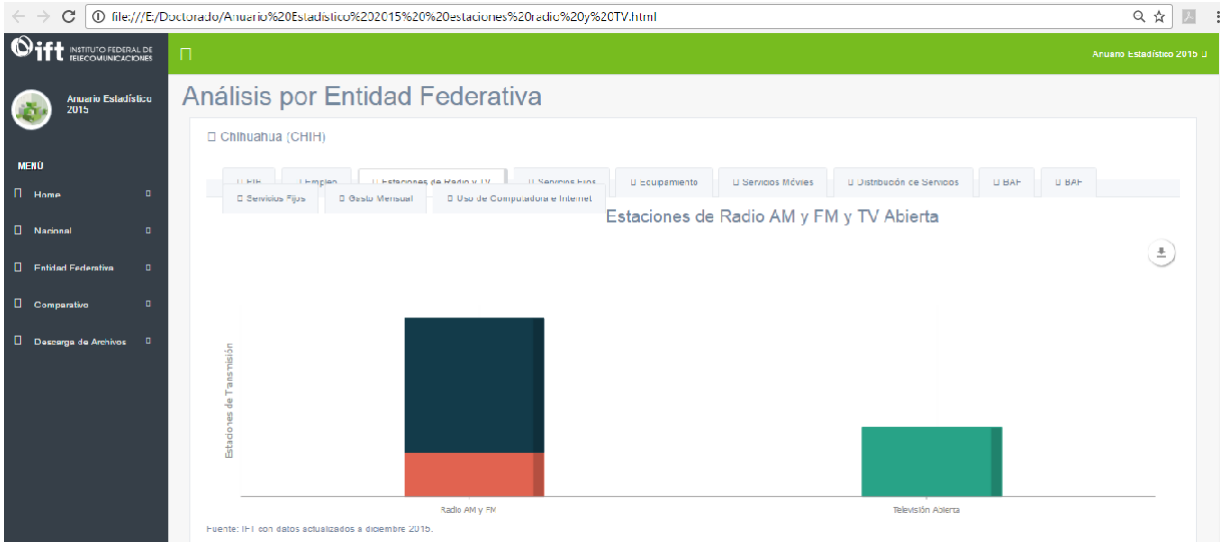
# Rebasa NORTE DIGITAL un millón de seguidores en redes sociales

Se convierte en el primer periódico chihuahuense en alcanzar esta cifra de seguidores en Facebook

210

ARCHIVO
JUÁREZ
EL PASO
CHIHUAHUA
MÉXICO
EL MUNDO
NEGOCIOS
OPINIÓN
ESPECIALES
DEPORTES
TECH
PAL' FACE
ENTRETENIMIENTO
MUNDO RARO
CULTURA

## Anexo 10. Pantalla Instituto Federal Telecomunicaciones. Análisis estaciones de radio en Chihuahua, 2015



# Anexo 11. Cuadro concesionarios de televisión en Chihuahua

| Ciudad | Concesionario | | | |
|---|---|---|---|---|
| Aldama | Patronato Pro televisión de Villa Aldama | XHALC-TV | 9(-) | Información local Televisa |
| Balleza | Patronato Pro televisión de Balleza | XHBAL-TV | 6 | Canal 2 Televisa |
| Camargo | Patronato Pro televisión Camargo | XHCAC-TV | 9 | Canal Once |
| Camargo | Televisión Azteca S.A. de C.V. | XHCGJ-TV | 6(+) | Azteca 13 TV Azteca |
| Camargo | Televimex, S.A. de C.V. | XHCHC-TV | 7(+) | Canal 2 Televisa |
| Cuauhtémoc | Comité Patronato Municipal Pro televisión en Cuauhtémoc | XHCUA-TV | 11 | Azteca 7 TV Azteca |
| Cuauhtémoc | Comité Patronato Municipal Pro televisión en Cuauhtémoc | XHCUC-TV | 7 | Azteca 13 TV Azteca |
| Cuauhtémoc | Telemimex, S.A. de C.V. | XHCCH-TV | 5(+) | Canal 2 Televisa |
| Cuauhtémoc | Sistema Regional de Televisión, A.C. | XHCTH-TV | 2 | No está en uso |
| Cuauhtémoc | Instituto Politécnico Nacional | XHCHU-TV | 20 | Canal Once |
| Delicias | Radiotelevisora de México Norte, S.A. de C.V. | XHCDE-TV | 13 | Canal 5 Televisa |
| Delicias | Televimex, S.A. de C.V. | XHDEH-TV | 6(-) | Canal 2 Televisa |
| Delicias | Instituto Politécnico Nacional | XHCHD-TV | 20 | Canal Once |
| Jiménez | Televimex S.A. de C.V. | XHBU-TV | 8 | Canal 2 Televisa |
| Jiménez | Televisión Azteca, S.A. de C.V. | XHJCH-TV | 10 | Azteca 13 TV Azteca |
| Cd. Juárez | Televisión de la Frontera S.A. | XEJ-TV | 5 | Imagen de la frontera |
| Cd. Juárez | Canales de Televisión Populares S.A. de C.V. | XEPM-TV | 2 | Televisa |
| Cd. Juárez | Televisión Azteca S.A. de C.V. | XHCJE-TV | 11 | TV Azteca |
| Cd. Juárez | Televisión Azteca S.A. de C.V. | XHCJH-TV | 20 | TV Azteca |
| Cd. Juárez | Arnoldo Cabada de la O. | XHIJ-TV | 44 | Independiente |
| Cd. Juárez | Televimex, S.A. de C.V. | XHJCI-TV | 32 | Canal 2 Televisa |
| Cd. Juárez | Televisora de Occidente S.A. de C.V. | XHJUB-TV | 56 | Canal 5 Televisa |
| Cd. Madera | Televimex, S.A. de C.V. | XHMAC-TV | 7 | Canal 2 Televisa |
| Chihuahua | Telemisión, S.A de C.V. | XHAUC-TV | 9 | Galavisión Televisa |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Chihuahua | Televisión Azteca, S.A. de C.V. | XHCH-TV | 2 | TV Azteca |
| Chihuahua | Radiotelevisora de México Norte, S.A de C.V. | XHCHZ-TV | 13 | Canal 2 Televisa |
| Chihuahua | Televisión Azteca, S.A. de C.V. | XHECH-TV | 11(-) | TV Azteca |
| Chihuahua | Canales de televisión populares, S.A. de C.V. | XHFI-TV | 5(-) | Canal Cinco Televisa |
| Chihuahua | Televisión Azteca, S.A. de C.V. | XHIT-TV | 4(+) | TV Azteca |
| Chihuahua | Sistema Regional de Televisión, A.C. | XHABC-TV | 28 | Canal 28 |
| Chihuahua | Instituto Politécnico Nacional | XHCHI-TV | 20 | Canal Once |
| Hidalgo del Parral | Televisión Azteca S.A. de C.V. | XHHDP-TV | 9(+) | Azteca 7 TV Azteca |
| Hidalgo del Parral | Televisión Azteca S.A. de C.V. | XHHPC-TV | 5(+) | Azteca 13 TV Azteca |
| Hidalgo del Parral | Televimex, S.A. de C.V. | XHHPT-TV | 7 | Canal 2 Televisa |
| Hidalgo del Parral | Beatriz Molinar Fernández | XHHMH-TV | 13(+) | Canal 5- Galavisión |
| Nuevo Casas Grandes | Televisión Azteca S.A de C.V. | XHCGC-TV | 8 | Azteca 13 TV Azteca |
| Nuevo Casas Grandes | Televimex, S.A. de C.V. | XHNCG-TV | 6(+) | Canal 2 Televisa |
| Ocampo | Patronato Pro televisión Ocampo | XHOHH-TV | 4 | Canal 2 Televisa |
| Ojinaga | Televisión Azteca S.A. de C.V. | XHHR-TV | 6 | Azteca 13 TV Azteca |
| Ojinaga | Televimex, S.A. de C.V. | XHOCH-TV | 15 | Canal 2 Televisa |
| Riva Palacio | Patronato pro televisión de Riva Palacio | XHRPC-TV | 3 | No está en uso |
| San Buenaventura | Televimex, S.A. de C.V. | XHBVT-TV | 7(+) | Canal 2 Televisa |
| Santa Bárbara | Televimex, S.A. de C.V. | XHSAC-TV | 2(-) | Canal 2 Televisa |

## Anexo 12. Nota Periódico *Excélsior*. Estudio audiencias en televisión

CIUDAD DE MÉXICO, 29 de diciembre.- La televisión está en el gusto de los mexicanos y es el medio por el que una cuarta parte de la población se entera a través de los noticieros de los principales acontecimientos, pero también es el medio donde encuentran entretenimiento con otro tipo de programación.

Al seleccionar un programa, **los de corte cultural o documental ocupan el segundo lugar entre las preferencias,** pero si se trata de estar informado los televidentes (24 por ciento) aseguran que eligen **El Noticiario**, conducido por Joaquín López Dóriga.

El público señala como **tercera opción de distracción la barra de telenovelas,** seguida de las series de comedia, de acuerdo con la encuesta realizada por Gabinete de Comunicación Estratégica / Kaleydoscopio (GCE/K).

Al preguntar **¿qué tipo de programa prefiere?**, en primer lugar los consultados mencionan los **noticieros (38.7 por ciento)**, le siguen **programas culturales o documentales (18.5), telenovelas (10.9), series de comedia (10.3), programas de variedad (4.4), deportivos (4.2).**

Con menor índice mencionan los **programas de espectáculos (1.4), reality shows (1.2), y de concurso (1.0 por ciento);** "otro" no definido (4.4) y "de todo" (4.6 por ciento).

El trabajo de Gabinete de Comunicación Estratégica levantado en 800 hogares de todo el país, expone que los noticiarios tienen la preferencia de 42 de cada cien hombres, y de 35 mujeres en igual proporción; en tanto que hay 21 caballeros por cada 16 damas que no se pierden los programas culturales o documentales.

En el **rubro de las telenovelas** el estudio registra que **al menos 18 por ciento de las féminas las ven, una afición que sólo reconocieron 2.7 por ciento de los varones.** Además, los melodramas televisivos son parte de las costumbres arraigadas entre el público mexicano, tanto que 40 de cada cien ha seguido al menos una en 2013.

En el Top de noticieros de Kaleydoscopio El Noticiero, con Joaquín López Dóriga, ocupó el primer lugar con 24.7 por ciento; seguido de Hechos, con Javier Alatorre con 11; Primero Noticias, con Carlos Loret de Mola con 7.6; Noticieros de TV Azteca con 6.4; Noticieros de Televisa con cinco por ciento, Hechos A. M. con 4.5 y noticieros locales con 4.3 por ciento.

Además los noticieros en TV de paga alcanzaron 2.8 por ciento, El noticiero con Lolita Ayala 2.7, Once noticias 2.5, Las noticias por Adela 1.9, El mañanero 1.8, Hechos meridiano 1.7, e Informativo 40 con Hannia Novell 1.5 por ciento.

En la clasificación del conductor preferido, los participantes escogieron primero a Joaquín López Dóriga, en segundo a Javier Alatorre y le siguen Carlos Loret de Mola, Lolita Ayala y Jorge Zarza. Completan la lista Adela Micha, Carmen Aristegui, Brozo, Hannia Novell, María Julia de la Fuente y el arquitecto Benavides.

En el duelo de melodramas que transmiten las televisoras, las producciones de Televisa son mejores, dicen 19 de cada cien mexicanos, entre los que cuatro consideran como excelentes a las de Televisión Azteca.

Los encuestados definieron **las 12 mejores telenovelas del año** donde ubicaron en primer lugar Lo que la vida me robó, acompañada de Corazón Indomable, De que te quiero, te quiero; La tempestad, Que pobres tan ricos, Corazón en condominio, Quiero Amarte, Marido en Alquiler, Por siempre mi amor, Hombre tenías que ser, Dama y obrero, y Prohibido amar.

Con las telenovelas seleccionadas, los participantes mencionaron a **las mejores actrices:** Angelique Boyer y Edith González; mientras que como villanas citaron a Diana Bracho, Dominika Paleta, Daniela Castro y Sylvia Pasquel.

**Los actores favoritos** de la gente fueron Sebastián Rulli, Jaime Camil, William Levy y David Zepeda. El casillero para los malos de la pantalla chica lo ocuparon César Evora, Humberto Zurita, Ari Telch, Héctor Suárez Gomís y Luis Felipe Tovar.

Según la investigación de Kaleydoscopio **seis de cada diez personas entrevistadas dijeron no ver telenovelas,** y las cuatro restantes no se las pierden.

En lo que se refiere al mundo del espectáculo televisivo, los espectadores tienen como programa predilecto de variedad a Sabadazo, después Venga la alegría, Animal nocturno, Hola México, La voz México, Venga el domingo y Nuestro día. Y los programas más vistos de noticias de la farándula son: Ventaneando, Hoy, Farándula 40, No lo cuentes, Qué pokar, y El Gordo y La Flaca.

## Anexo 13. Tabla. Tiempo dedicado por los niños a ver televisión, por país

| País | Edad | Horas |
|---|---|---|
| México | 4 a 12 años | 4:34 |
| EUA | No especifica edad de niños | 3 a 4 |
| Perú | 7 a 11 años | 3:30 |
| Colombia | No especifica edad de niños | 2:45 |
| Italia | 4 a 12 años | 2:42 |
| España | 4 a 12 años | 2:38 |
| Francia | 4 a 12 años | 2:18 |
| Alemania | 4 a 12 años | 1:33 |

Tabla 2: Tiempo dedicado a ver televisión por país.
Fuente: Desarrollo Interno IFT / Consulta el 30 de enero 2015

Fuente: IFT, 2014

## Anexo 14. Nota *sinembargo.com, relación entre el gobernador de Chihuahua y los medios*

Javier Corral y los medios

Por Gabriel Sosa Plata

SinEmbargo

junio 14, 2016

12:03 am

Pese a tener a la mayoría de los medios de comunicación en su contra, Javier Corral ganó las elecciones para Gobernador en el estado de Chihuahua. Un fenómeno comunicacional y político similar al que vivió Jaime Rodríguez Calderón, más conocido como “El Bronco”, en Nuevo León.

Ambos resultados y otros, demuestran que los medios de comunicación no son, en muchos casos, determinantes en los resultados electorales. Es más, las coberturas informativas de las campañas políticas sesgadas a favor de un candidato o partido pueden ser contraproducentes e incluso favorecer positivamente a quien se pretende dañar en su imagen o credibilidad.

Algo que parece ser tan elemental es, sin embargo, reproducido una y otra vez por los “estrategas” de la comunicación política durante los procesos electorales, quienes destinan cuantiosos recursos del erario público para tener de su lado a la mayoría de los medios electrónicos, impresos y digitales. Además del daño que se genera en la credibilidad de los medios de comunicación y el derecho a la información de la ciudadanía, la democracia se debilita.

Javier Corral conoce a la perfección la estructura mediática del país, sus relaciones con los poderes político y económico, sus formas de operación y las rutinas periodísticas. Tiene dos décadas analizando el tema e incidiendo política y socialmente para modificar un modelo mediático, el mexicano, que se ha

caracterizado por su alta concentración, el debilitamiento de medios públicos y comunitarios, así como el dispendio en publicidad gubernamental.

Al asumir la candidatura como Gobernador sabía que viviría una experiencia más de medios de comunicación poco equitativos en la cobertura de las campañas para truncar sus aspiraciones políticas. La novedad es que ahora no sólo medios electrónicos e impresos, sino también medios digitales y un ejército de bots y trolls en redes sociales se sumaron al bombardeo informativo adverso.

Un ejemplo de ello se demuestra en el monitoreo a medios digitales, realizado por el Instituto Estatal Electoral de Chihuahua (IEE). De los siete informes semanales disponibles en línea (el primero, del 3 al 9 de abril; el último, del 15 al 21 de mayo) se desprende los datos siguientes: hubo 2 mil 232 menciones a Enrique Serrano, el candidato del PRI y partidos satélites, y 977 a Javier Corral; es decir, una diferencia de más del doble.

Además de la escasa cobertura, cuando se mencionaba al candidato del PAN, se hacía de una manera negativa. Del total de notas monitoreadas, 269 fueron calificadas como negativas hacia Corral y sólo 72 a Serrano. Esto significa que casi el 28 por ciento de la cobertura de la campaña del candidato del PAN tuvo una connotación negativa, mientras que sólo el 3 por ciento lo fue para el candidato Tricolor.

En cuanto a las menciones positivas, el del PRI tuvo 376 y el del PAN 186. Aquí, al menos porcentualmente hubo cierta equidad: el 17 por ciento de todo lo que se dijo de Serrano fue positivo y el 19 por ciento fue favorable a Corral. Los medios digitales analizados fueron *El Diario de Chihuahua*, *El Pueblo*, *La Opción*, *Omnia*, *El Diario* y *Entrelíneas*. Faltaría por analizar el papel de los medios electrónicos, pero desafortunadamente estos informes no se encontraron en el portal del IEE.

Otro rubro polémico –por decir poco- fue el de las encuestas. La mayoría de estos estudios daban por ganador a Serrano. Una de las más divulgadas, la de Consulta Mitofsky, en abril, establecía que el candidato del PRI tenía el 30.5 por

ciento de las preferencias del electorado, mientras que Corral sólo el 16.3 por ciento. Esta encuesta se daría conocer horas después de que la consultora IPC Estadística, de Juan Antonio Torres, estimaba lo contrario: Corral ganaría con 27.6 por ciento de los votos, en tanto que Serrano quedaría en segundo lugar con 14.6 de los votos.

En ambos casos, hubo márgenes de error importantes si se comparan con los resultados de las elecciones, pero en definitiva Mitofsky y otras casas encuestadoras fallaron de una manera preocupante: la diferencia de 23 puntos entre la intención de voto a Corral (16.3 por ciento, según Mitofsky) y lo que terminó sucediendo en las urnas (39.51 por ciento, de acuerdo con los resultados preliminares) es enorme y sólo puede explicarse por fallas graves en la metodología o en otras motivaciones políticas o económicas. Estas empresas deben a la sociedad una explicación clara sobre este fenómeno y el papel que están teniendo las encuestas en los procesos electorales.

En una entrevista concedida en mayo a Sergio Valles, del *Canal 28* de Chihuahua (uno de los pocos medios de comunicación independientes del estado), Corral dijo: “Hay un descarado contubernio en la mayoría de los medios de comunicación. Incluso varios de los digitales, son hoy el principal instrumento para la guerra sucia del PRI contra nosotros. Las notas calumniosas, difamatorias, es reflejo de lo que hemos dicho: el presupuesto surte efectos”.

Corral se refiere al desembolso de 945 millones de pesos a publicidad gubernamental, ejercido por el Gobierno de Duarte. En el 2015 esta cantidad fue de alrededor de 950 millones de pesos y en el 2014 de 970 millones de pesos. “Todo ese tonel de dinero se ha reflejado en la cobertura de la campaña política”, dijo Corral, y reiteró: “Hay un descarado favoritismo a Serrano” y “cuando se acuerdan de mí es sólo para golpearnos”.

Según el periodista Sergio Valles, el Gobierno de Duarte gasta per cápita 360 por ciento más que el gobierno de Enrique Peña Nieto, lo que podría explicar el por qué los medios de comunicación chihuahuenses y algunos nacionales

actuaron de esa manera en el proceso electoral de esta entidad. Otra razón es, como ya se dijo, la lucha histórica de Corral en contra de la concentración de frecuencias y mercados en la radiodifusión comercial, al igual que de las leyes a modo que los conglomerados mediáticos han impuesto o tratado de imponer en el Congreso. Recuérdese, entre muchos otros hechos, su destacado papel como promotor de la acción de inconstitucionalidad de la denominada “Ley Televisa” y el logro que se obtuvo en la Suprema Corte de Justicia al expulsar varios de los artículos de esta contrarreforma.

Así como Jaime Rodríguez, Javier Corral ejercerá su gobierno con medios de comunicación subsidiados en parte por el gobierno estatal y cuestionados por él y por la ciudadanía por estar más cerca de los funcionarios públicos que de la sociedad. ¿De qué manera cambiará esta relación? ¿habrá, como hasta ahora, dinero público para los medios locales, se limitará o definitivamente se eliminará? ¿se impulsará la creación de estaciones de radio y televisión públicas en uno de los pocos estados del país sin un sistema de medios públicos propio? ¿cómo responderán editorialmente los medios electrónicos, impresos y digitales con el nuevo gobierno?

Más preguntas que respuestas en un estado en el que, en definitiva, el poder político no se ejercerá como antes: con corrupción, violencia y poca transparencia. Quienes conocemos a Javier Corral estamos convencidos que actuará en congruencia con sus ideales democráticos y la honestidad que le ha caracterizado. Esperamos que no nos defraude.

*Twitter: @telecomymedios*

## Anexo 15. Portada *El Heraldo*, 24 de febrero de 1928

En Cervezas Cruz Blánca y Austriaca ván á la cabez

DOCTOR
PEDRO J. MOLINAR
CIRUJANO DENTISTA
Facultad: Universidad de Pensylvania, E. U. de A.
ALDAMA 313 TELEFONO 28
CHIHUAHUA, MEX.

# EL HERALDO

DIARIO DE INFORMACION
MIEMBRO DE LA PRENSA UNIDA DE MEXICO

CIGARROS "NACIONA
son de
La Tabacalera Mexicana
Cigarro de alta calidad y bajo
Fausto Medina, DISTRI

Año Primero | Registrado como artículo de 2a. clase con fecha 3 de agosto de 1927 | CHIHUAHUA, CHIH., Viernes 24 de febrero de 1928. | Director, ALBERTO RUIZ SANDOVAL | Número

## Fue Descubierto un Cargamento de Parq

### Chihuahua Quedará Unido con María por una Carretera

EL SEÑOR ANDERSON HA TOMADO LA INICIATIVA, ESPERANDOSE QUE PRONTO SE INICIEN LOS TRABAJOS

OJINAGA, Chih., febrero 21.—Se encuentra en este lugar el señor P. D. Anderson, quien vino con el objeto de gestionar de las autoridades y hombres de negocios de la localidad su apoyo para el proyecto que, desde hace mucho

### Vendrá un Enviado del Vaticano a Nuestro País

EL GOBIERNO NO LE PERMITIRA LA ENTRADA A MEXICO NI LE RECONOCERA NINGUNA INVESTIDURA

MEXICO, D. F., febrero 23.—En los círculos oficiales se ha venido asegurando que pronto llegará a México un Delegado del Vaticano, con el objeto de intervenir en el estado religioso de nues

### En Sta. Barbara no hay Epidemia Alguna

INFORMES OFICIALES; RECTIFICACION; INFORMACIONES DADAS EN ESTE SENTIDO

UN AGENTE DE LA POLICIA DEL FERROCARRIL SOSPECHO DEL CONTENIDO DE UNAS PETACAS Y ORDENO LA DETENCION DE ELLAS Y DE LOS CARGADORES

MEXICO, D. F., febrero 23.—Esta mañana en los andenes de la Estación de Colonia en los momentos que iba a salir el tren con dirección a Guadalajara un agente de la Policía del Ferrocarril que observaba las maniobras de dos obreros que estaban documentando unos baúles al notar la torpeza con que los conducían le llamó la atención el cuidado que ponían al mover esos baúles, pareciéndole sospechosa la maniobra ordenó la detención de los obre.

### FIDENCIO PASEARA A PARALITICOS Y CIEGOS

ESTE TENDRA LUGAR EL DIA PRIMERO DE MARZO LLEVANDOLOS POR EL MONTE.—COMO FABRICA CONSTANTINO SU POMADA Y LA MEDICINA

ESPINAZO, N. L., febrero 20.—Fidencio Constantino ha seguido haciendo sus curaciones habiéndole tocado descanzar el día de ayer pero hoy desde a las nueve de la mañana siguió atendiendo a los paralíticos que en núme-

portante punto.

Ayer pocos minutos antes de retirarse a descanzar el "Niño" Fidencio estuvo a visitar el Pirul que todos los de este lugar consideran como sagrado siendo seguido por la multitud que

### Hoy se Tr Asunto de la E Nocturna

EL INFORME DEL DE INSTRUCCION EL DIEZ POR CIENT PAGO DE EDUCAC

Se nos informó en extraoficiales que hoy Ayuntamiento de esta conocer sobre las peti se le han elevado, con la supresión de la Es

## Anexo 16. Fragmento de la Columna Ráfagas de *El Heraldo de Chihuahua*.

**FISCALÍA.-** De la Fiscalía General del Estado reportan que continúa el ambiente laboral insano que dejó la administración de Pablo Ernesto Rocha como jefe de la Policía Estatal y Jorge González Nicolás como fiscal, pues continúan jefes, supervisores y coordinadores de área heredados de la pasada gestión.

**JEFES.-** Aseguran que son más de 20 los mandos afines al director anterior, que no fueron nombrados por méritos profesionales en la carrera policial, sino por dedazo, por cercanía con quien se encargaba de los negocios sucios de la FGE, razón por la que la dependencia no eleva sus niveles de eficiencia operativa y administrativa.

**VEHÍCULOS.-** También reportan que los recursos siguen siendo insuficientes para el desempeño de las tareas, porque en la actualidad, por ejemplo, los pocos vehículos funcionarios están a cargo de los jefes para sus asuntos personales; además batallan por gasolina, armamento y hasta por papelería.

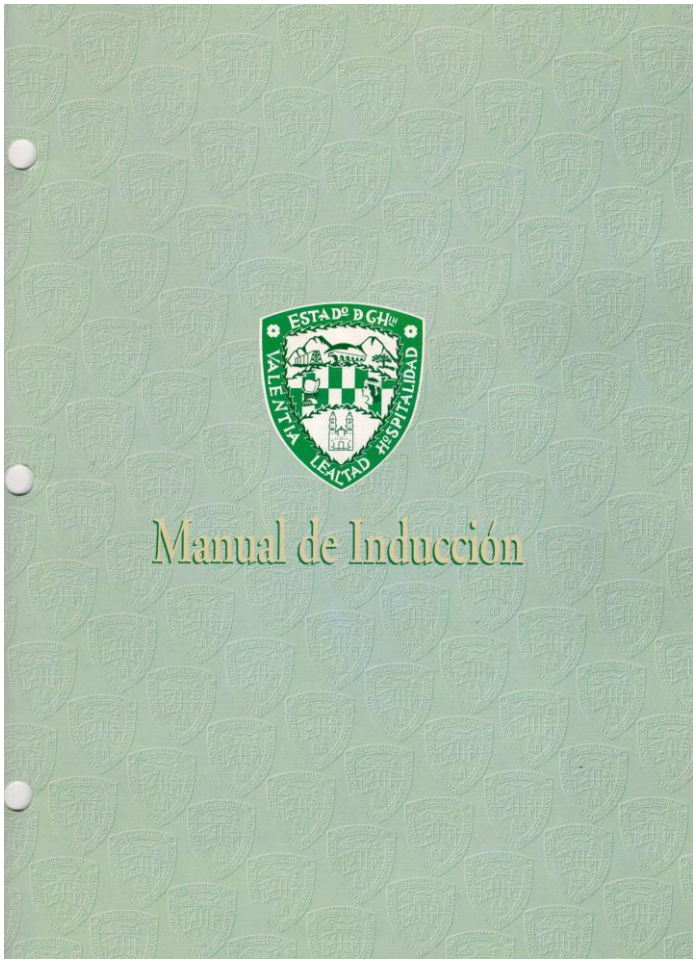
**SERVICIO.-** Se quejan del pésimo servicio médico que tienen del Instituto Chihuahuense de la Salud, cuando les hacen descuentos para cotizar en Pensiones Civiles del Estado, lo que sólo abarca parte de su seguridad social, pero a la hora de atenderse por lesiones o enfermedad, deben hacerlo en el Ichisal, donde llegan a tardar hasta dos meses para una cita.

**SUELDOS.-** También reclaman que no hay mejoría en los sueldos del personal operativo, Policía Ministerial y agentes del Ministerio Público, teniendo estos últimos el salario más bajo en la comparación con otros estados del país.

**PERSONAL.-** El reclamo del personal de la FGE, dicen, pretender hacérselo llegar al gobernador Javier Corral y al fiscal César Augusto Peniche estos días, para mostrar su apoyo y respaldo a la actual administración, pero también denunciar que las prácticas amañadas y autoritarias que dejó el “duartismo”, aún prevalecen en la institución, con graves daños al ambiente de trabajo y a la operatividad de la dependencia.

# Anexo 17. Portadas Manuales de Inducción al Gobierno del Estado

**Manual de Inducción Administración 1998-2004**



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

MANUAL DE INDUCCIÓN

# Índice


1. **Introducción**
   - Antecedentes históricos del Estado 9
   - Palacio de Gobierno 10
   - Poderes que integran el Gobierno del Estado 11
   - Facultades y obligaciones del C. Gobernador 12
   - ***Organigrama del Poder Ejecutivo***

2. **Dependencias y sus funciones**
   - Secretaría General de Gobierno 13
   - Secretaría de Finanzas y Administración 17
   - Secretaría de Planeación y Evaluación 21
   - Secretaría de Fomento Social 25
   - Secretaría de Desarrollo Industrial 29
   - Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico 33
   - Secretaría de Educación y Cultura 37
   - Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas 41
   - Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología 45
   - Secretaría de Desarrollo Rural 49
   - Secretaría de Desarrollo Municipal 53
   - Secretaría de la Contraloría 57
   - Procuraduría General de Justicia 61
   - Coordinación de Comunicación Social 65
   - Coordinación de Desarrollo Administrativo y Modernización 69

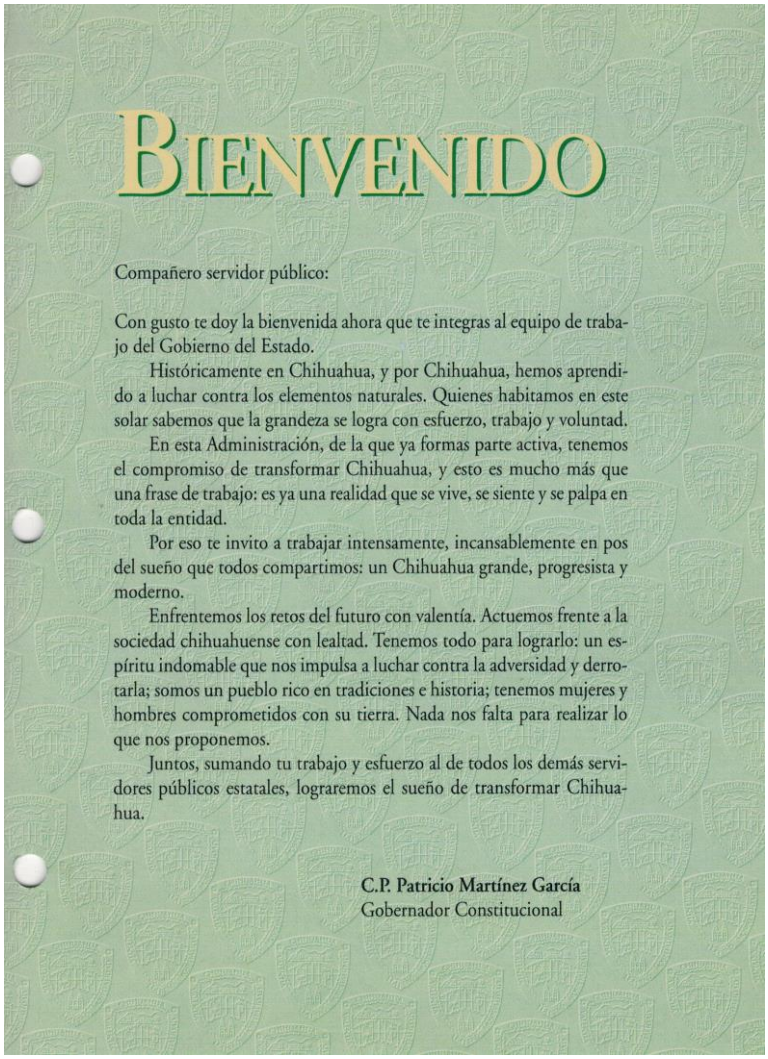
3. **Derechos y obligaciones de los servidores públicos**
   - Política salarial y prestaciones 73
   - Servicio médico en Chihuahua (Ichisal) 75
     - Directorio de médicos en Chihuahua 76
     - Unidades de atención en Chihuahua 77
   - Servicio médico en Cd. Juárez (Ichisal) 78
     - Unidades de atención en Cd. Juárez 79
   - Unidades de Atención en Municipios 80
   - Directorio de médicos en Municipios 80

4. **Presencia del Poder Ejecutivo en los municipios**
   - Municipios de Chihuahua 87
   - Secretaría General de Gobierno 88
   - Secretaría de Finanzas y Administración 89
   - Secretaría de Planeación y Evaluación 89
   - Secretaría de Fomento Social 90
   - Secretaría de Desarrollo Industrial 90
   - Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico 90
   - Secretaría de Educación y Cultura 91
   - Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas 91
   - Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología 92
   - Secretaría de Desarrollo Rural 92
   - Secretaría de Desarrollo Municipal 92
   - Secretaría de la Contraloría 93
   - Procuraduría General de Justicia 93
   - Coordinación de Comunicación Social 93

5. **Principales edificios del Poder Ejecutivo** 95

6. **Acciones de la transformación** 99

7. **Directorio Telefónico** 105



# BIENVENIDO

Compañero servidor público:

Con gusto te doy la bienvenida ahora que te integras al equipo de trabajo del Gobierno del Estado.

Históricamente en Chihuahua, y por Chihuahua, hemos aprendido a luchar contra los elementos naturales. Quienes habitamos en este solar sabemos que la grandeza se logra con esfuerzo, trabajo y voluntad.

En esta Administración, de la que ya formas parte activa, tenemos el compromiso de transformar Chihuahua, y esto es mucho más que una frase de trabajo: es ya una realidad que se vive, se siente y se palpa en toda la entidad.

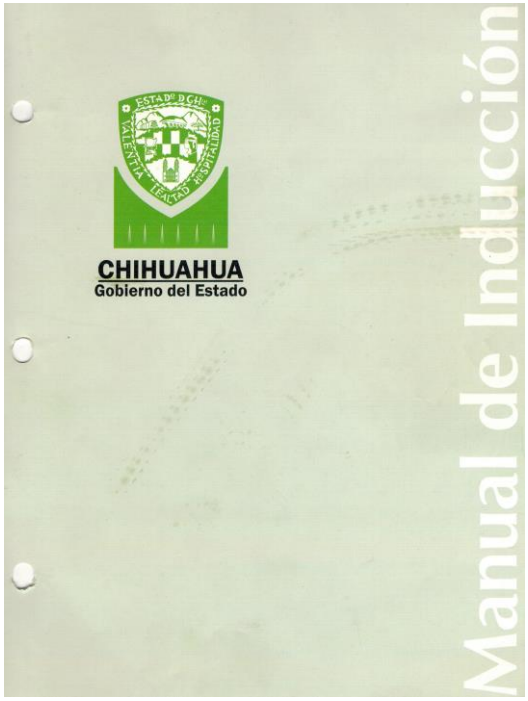
Por eso te invito a trabajar intensamente, incansablemente en pos del sueño que todos compartimos: un Chihuahua grande, progresista y moderno.

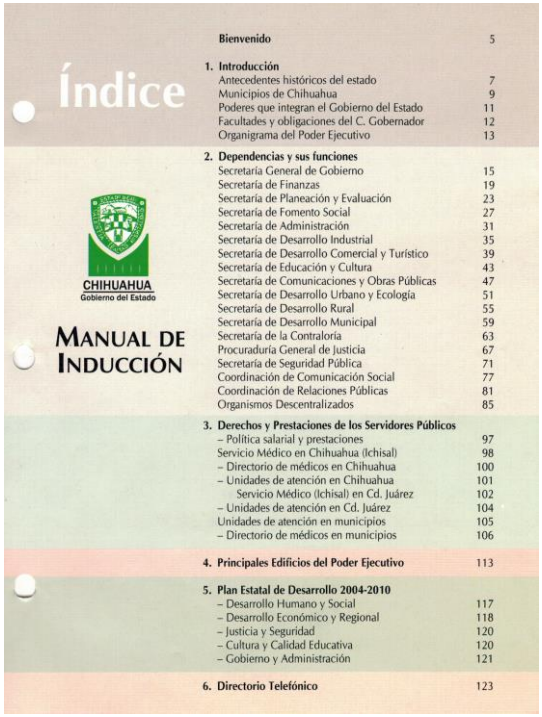
Enfrentemos los retos del futuro con valentía. Actuemos frente a la sociedad chihuahuense con lealtad. Tenemos todo para lograrlo: un espíritu indomable que nos impulsa a luchar contra la adversidad y derrotarla; somos un pueblo rico en tradiciones e historia; tenemos mujeres y hombres comprometidos con su tierra. Nada nos falta para realizar lo que nos proponemos.

Juntos, sumando tu trabajo y esfuerzo al de todos los demás servidores públicos estatales, lograremos el sueño de transformar Chihuahua.

**C.P. Patricio Martínez García**
Gobernador Constitucional

## Manual de Inducción Administración 2004-2010



Índice

CHIHUAHUA
Gobierno del Estado

MANUAL DE INDUCCIÓN


Bienvenido 5

1. Introducción
Antecedentes históricos del estado 7
Municipios de Chihuahua 9
Poderes que integran el Gobierno del Estado 11
Facultades y obligaciones del C. Gobernador 12
Organigrama del Poder Ejecutivo 13

2. Dependencias y sus funciones
Secretaría General de Gobierno 15
Secretaría de Finanzas 19
Secretaría de Planeación y Evaluación 23
Secretaría de Fomento Social 27
Secretaría de Administración 31
Secretaría de Desarrollo Industrial 35
Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico 39
Secretaría de Educación y Cultura 43
Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas 47
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología 51
Secretaría de Desarrollo Rural 55
Secretaría de Desarrollo Municipal 59
Secretaría de la Contraloría 63
Procuraduría General de Justicia 67
Secretaría de Seguridad Pública 71
Coordinación de Comunicación Social 77
Coordinación de Relaciones Públicas 81
Organismos Descentralizados 85

3. Derechos y Prestaciones de los Servidores Públicos
– Política salarial y prestaciones 97
Servicio Médico en Chihuahua (Ichisal) 98
– Directorio de médicos en Chihuahua 100
– Unidades de atención en Chihuahua 101
Servicio Médico (Ichisal) en Cd. Juárez 102
– Unidades de atención en Cd. Juárez 104
Unidades de atención en municipios 105
– Directorio de médicos en municipios 106

4. Principales Edificios del Poder Ejecutivo 113

5. Plan Estatal de Desarrollo 2004-2010
– Desarrollo Humano y Social 117
– Desarrollo Económico y Regional 118
– Justicia y Seguridad 120
– Cultura y Calidad Educativa 120
– Gobierno y Administración 121

6. Directorio Telefónico 123

# BIENVENIDO

Estimado colaborador:

Aprovecho este espacio para darte una cordial bienvenida a este equipo de trabajo que se integra por hombres y mujeres con una gran vocación de servicio.

Chihuahua y su gente requieren de respuestas concretas para el avance y consolidación de sus aspiraciones de progreso y bienestar. En esta grandiosa tarea tu trabajo se valora como una colaboración indispensable y necesaria.

No me queda duda de que el esfuerzo sostenido de quienes integramos la presente administración estatal será base para llegar a las metas que nos hemos planteado porque somos un conjunto de trabajadores comprometidos con las aspiraciones y anhelos de miles de chihuahuenses que esperan de nosotros lo mejor de nuestros talentos y capacidades.

Chihuahua y más específicamente nuestras familias y el entorno en que vivimos se lo merecen.

Esto exige que los retos y desafíos presentes y futuros debemos enfrentarlos con decisión, lealtad y compromiso.

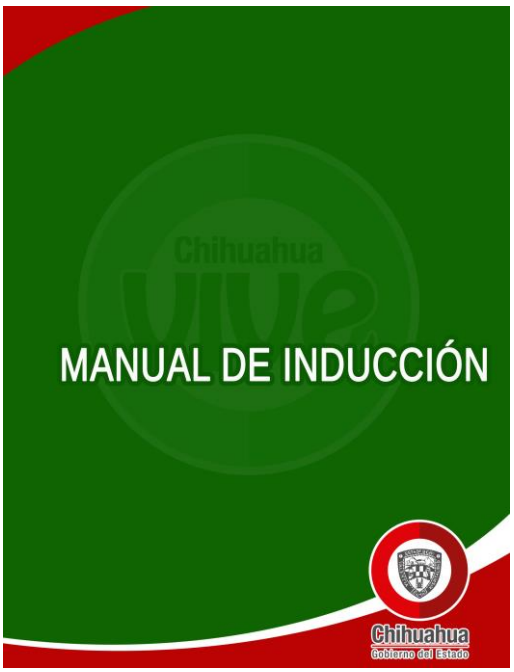
Adelante en esta noble tarea de servir que permite el privilegio de coadyuvar en las grandes metas que los chihuahuenses nos hemos planteado para esta tierra de encuentro.

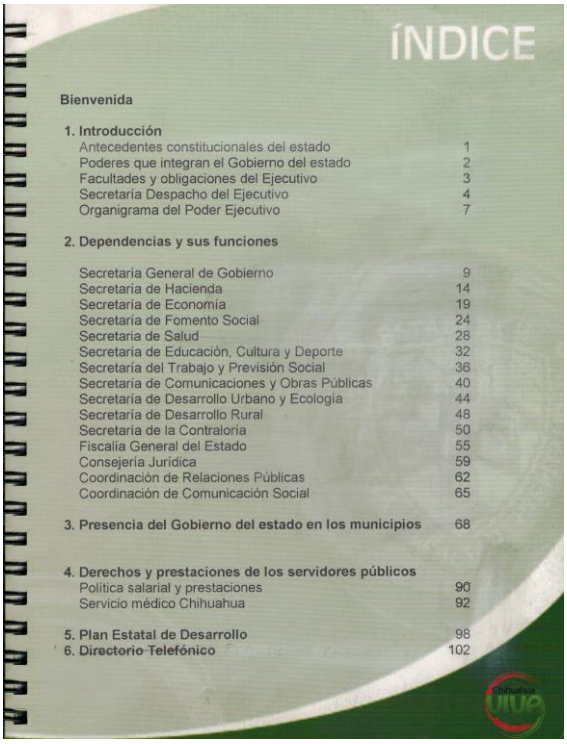
CHIHUAHUA
Tierra de encuentro

**Lic. José Reyes Baeza Terrazas**
Gobernador Constitucional

5

**Manual de Inducción Administración 2010-2016**



ÍNDICE

Bienvenida

1. Introducción
Antecedentes constitucionales del estado 1
Poderes que integran el Gobierno del estado 2
Facultades y obligaciones del Ejecutivo 3
Secretaría Despacho del Ejecutivo 4
Organigrama del Poder Ejecutivo 7

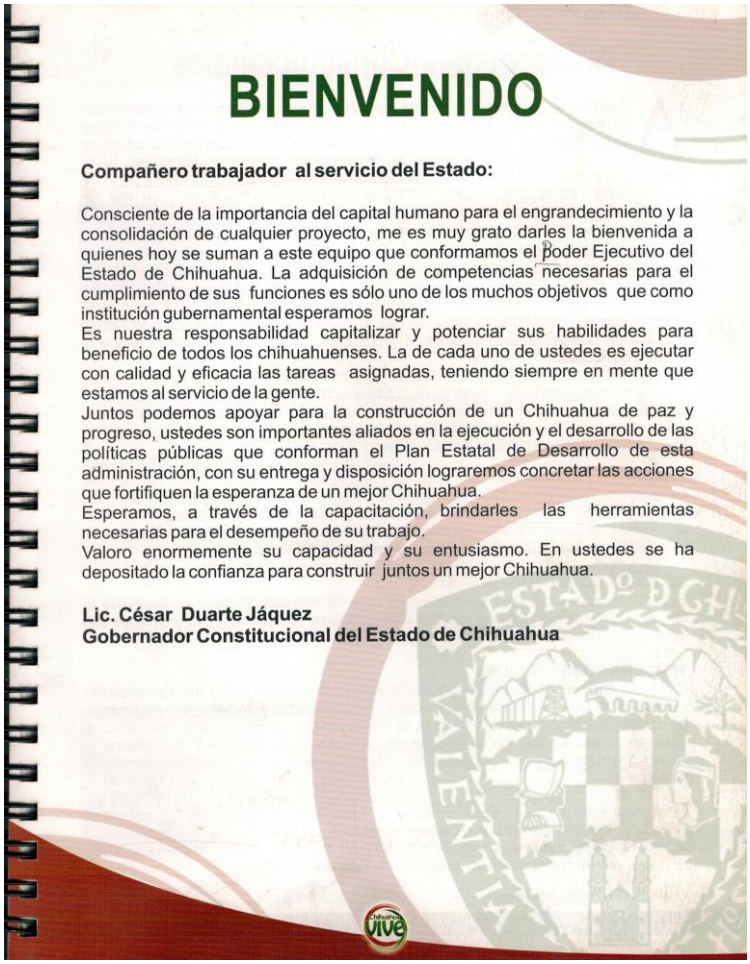
2. Dependencias y sus funciones

Secretaría General de Gobierno 9
Secretaría de Hacienda 14
Secretaría de Economía 19
Secretaría de Fomento Social 24
Secretaría de Salud 28
Secretaría de Educación, Cultura y Deporte 32
Secretaría del Trabajo y Previsión Social 36
Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas 40
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología 44
Secretaría de Desarrollo Rural 48
Secretaría de la Contraloría 50
Fiscalía General del Estado 55
Consejería Jurídica 59
Coordinación de Relaciones Públicas 62
Coordinación de Comunicación Social 65

3. Presencia del Gobierno del estado en los municipios 68

4. Derechos y prestaciones de los servidores públicos
Política salarial y prestaciones 90
Servicio médico Chihuahua 92

5. Plan Estatal de Desarrollo 98
6. Directorio Telefónico 102



# BIENVENIDO

**Compañero trabajador al servicio del Estado:**

Consciente de la importancia del capital humano para el engrandecimiento y la consolidación de cualquier proyecto, me es muy grato darles la bienvenida a quienes hoy se suman a este equipo que conformamos el poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua. La adquisición de competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones es sólo uno de los muchos objetivos que como institución gubernamental esperamos lograr.

Es nuestra responsabilidad capitalizar y potenciar sus habilidades para beneficio de todos los chihuahuenses. La de cada uno de ustedes es ejecutar con calidad y eficacia las tareas asignadas, teniendo siempre en mente que estamos al servicio de la gente.

Juntos podemos apoyar para la construcción de un Chihuahua de paz y progreso, ustedes son importantes aliados en la ejecución y el desarrollo de las políticas públicas que conforman el Plan Estatal de Desarrollo de esta administración, con su entrega y disposición lograremos concretar las acciones que fortifiquen la esperanza de un mejor Chihuahua.

Esperamos, a través de la capacitación, brindarles las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.

Valoro enormemente su capacidad y su entusiasmo. En ustedes se ha depositado la confianza para construir juntos un mejor Chihuahua.

**Lic. César Duarte Jáquez**
**Gobernador Constitucional del Estado de Chihuahua**

## Anexo 18. Solicitud Audiencia

17/1/2017 Impresion Solicitud

Chihuahua
AMANECE PARA TODOS

En confianza
Audiencia Pública con el GOBERNADOR

SOLICITUD DE LA AUDIENCIA CHIHUAHUA

Folio: **201**

Nombre: **Ana Gabriela**
Apellido Paterno: **Salas**
Apellido Materno: **Solorio**

Secretarías u Oficinas asignadas:
**- Secretaría General del Gobierno**

Solicitud:
**Solicitud de autorización para hacer una encuesta entre las y los servidores públicos que servirá como base para la elaboración de mi tesis de doctorado en la Universidad de Sevilla, España**

---

Folio: **201**
Secretarías u Oficinas asignadas:
**- Secretaría General del Gobierno**
SOLICITUD DE LA AUDIENCIA CHIHUAHUA

## Anexo 19. Portada revista *Municipios en Desarrollo*. 2002